



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Sukupolvenvaihdos rakennusalan yrityksessä

## Case: Rakennus Matvor Oy

Juntheikki, Johanna

2016 Laurea



**LAUREA** Laurea-ammattikorkeakoulu  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

## Sukupolvenvaihdos rakennusalan yrityksessä Case: Rakennus Matvor Oy

Juntheikki, Johanna  
Liiketalous  
Opinnäytetyö  
huhtikuu, 2016

Juntheikki, Johanna

**Sukupolvenvaihdos rakennusalan yrityksessä**  
**Case: Rakennus Matvor Oy**

Vuosi 2016

Sivumäärä 43

Opinnäytetyö sai alkunsa aloittaessani työskentelyn vuonna 2012 rakennusalan perheyrittäjänä. Me aloitimme yrittäjä - isän kanssa puhumaan yrityksen toiminnan kannalta kehitettävistä asioista sekä mahdollisesta sukupolvenvaihdosta.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritykselle malli sujuvasta sukupolvenvaihdoksesta, muutosjohtajuudesta sekä auttaa kehittämään projektihallintaa ja markkinointia. Opinnäytetyön on myös samalla tarkoitus toimia tekijälleen sekä yrityksen tämän hetkisellemme johtajalle suunnitelmalla, kuinka saada sukupolvenvaihdoksesta mahdollisimman toimiva ja kartoittaa yrityksen asemaa nykyisessä tilanteessa. Opinnäytetyön tavoitteena on pohtia yrityksen tämän hetkistä tilaa niin, että pystymme mahdollisimman objektiivisesti katsomaan, onko yrityksen jatkamisessa ylipäänsä järkeä. Opinnäytetyö on toiminnallinen ja toimeksiantaja on Rakennus Matvor Oy.

Opinnäytetyössä käydään läpi toiminnan tämän hetkisen tilan huomioon ottaen vain muutama tärkeimmät kehityskohdat liittyen yrityksen markkinointiin ja projektiseurantaan. Näiden toteutus aloitetaan opinnäytetyön aikana, mutta niiden kehittäminen, suunnittelu ja toteutus jatkuvat myös opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys on yrittäminen pitäen sisällään myös perheyrittämisen ja sujuvan sukupolvenvaihdoksen eri vaiheineen sekä muutosjohtajuus sukupolvenvaihdoksen aikana.

Opinnäytetyön menetelmät pitävät sisällään suullisia sekä kirjallisia haastatteluja ja havainnointia yrityksen toiminnasta, toiminnan kehityskohtien toteuttamisen aloittamisen sekä kirjallisuuteen, Internetissä julkaistuun materiaaliin sekä artikkeleihin tutustumista.

Keskeisinä tuloksina opinnäytetyössä esitellään projektiseurantaan ja markkinointiin liittyviä konkreettisia parannuksia, suunnitelman tulevaisuuden parannuksia ajatellen sekä suunnitelman sukupolvenvaihdoksen aikataululle ja toteuttamistavalle.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja perheyrittäjän ollessa toimeksiantajana saatiin aikaan tärkeitä havaintoja tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyön aikana pääsimme kokeilemaan joitakin muutoksia käytännön tasolla ja karsimaan niistä ne pois, jotka eivät toimineet. Opinnäytetyön aikana syntyi uusia ajatuksia, joilla voi lähteä kehittämään yrityksen toimintaa. Opinnäytetyön aikana vahvistui myös päätös, että sikäli jos yrityksen jatkamiseen annetaan ja siihen on mahdollisuus, toimeksiantajayritystä lähdetään jatkamaan perheyrittäjänä myös tulevaisuudessa.

Muutosjohtaminen, markkinointi, yrittäjyys, sukupolvenvaihdos, perheyrittäjyys

Juntheikki, Johanna

**Change of generation in a construction company  
Case: Rakennus Matvor Limited**

Year	2016	Pages	43
------	------	-------	----

---

This thesis began when I started working in 2012 in the family business. This was the first time we started to talk about the development of company issues with my dad and the possible change of generations that was going to take place.

The aim of this thesis was to create tools for the company which would help with fluency during a change of generations and also as to how to be a good manager and how we can lead those changes in a better way. Additionally to help the company's project management and how to improve its marketing. The thesis is also a plan, as to how myself and the company's boss can handle the changes. Another aim of the thesis was to also open up the company's current situation and be able to take a look at everything as objectively as possible. This was in order to help us to make decisions relating to the extension of the company. The thesis is functional and the principal is Rakennus Matvor Limited.

The thesis goes through the company's operations and its current status, taking into account a few important development steps which related to the company's marketing and project management. Further implementation will start during the thesis but development, design and execution will continue as well after the thesis has been completed.

The theoretical framework is entrepreneurship which includes a family business during a smooth generational change in various stages and the change of generational leadership.

The empirical methods used in the thesis included interviews and observation of the company's operating activities. As well as written material on the development activities, published works and articles from the Internet.

The main results were concrete improvements in project management and marketing, future improvement suggestions, a plan and timetable of generational change and how those things will be implemented. The subject of this thesis was interesting. The family business was in the role of a principal and we made some important findings for the future. During the thesis we were able to try some changes at a practical level and those things that didn't work, we eliminated. Also when working on the thesis many new ideas were generated that can be started and will help with the development of the company's operations. Additionally during the thesis, the decision was confirmed that if there was a possibility for the continuation of the business then the business will continue as a family business.

Change management, marketing, entrepreneurship, change of generation, family business

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Sukupolvenvaihdos .....	7
2.1	Sukupolvenvaihdoksen vaiheet .....	13
3	Johtaminen sukupolvenvaihdoksen aikana .....	17
3.1	Muutoksen johtaminen .....	19
3.2	Pienyrityksen johtaminen.....	21
3.3	Henkilöstön johtaminen.....	22
4	Opinnäytetyön menetelmäratkaisut .....	23
5	Lähtötilanne ja kehityskohteet .....	24
5.1	Kehittämistarpeet.....	27
5.2	Yrityksen toiminnan kehittämisen tavoite .....	29
6	Tavoitteiden toteutus ja tulokset .....	30
6.1	Sukupolvenvaihdos .....	31
6.2	Projektiseuranta.....	32
6.3	Markkinointi .....	35
7	Johtopäätökset ja arviointi .....	37
	Lähteet .....	40
	Kuvat.. .....	42
	Liitteet.....	43

## 1 Johdanto

Teen opinnäytetyöni Rakennus Matvor Oy:n toimeksiannosta. Yritys on rakennusalan perheyri-  
tys, jossa muutaman vuoden sisällä on tapahtumassa sukupolvenvaihdos. Opinnäytetyöni pää-  
asiallinen tarkoitus on tutkia ja tarkastella sukupolvenvaihdosprosessia kokonaisuutena ja  
luoda sujuva sekä mahdollisimman kivuton pohja toimeksiantoyrityksen sukupolvenvaihdoksel-  
le. Tarkoitus on pohtia, minkälaisia kehittämisen tarpeita yrityksessä on sekä minkälaisia  
muutoksia ne vaativat. Tarkoitus on myös huomioida kehitystarpeet, joita opinnäytetyöpro-  
sessin aikana ilmenee, vaikka niitä tämän aikana ei päästäisi vielä kehittämään eteenpäin.  
Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tarkastella yrityksen tulevaisuutta ja sukupolvenvaihdok-  
sen myötä siirtyvää omistajajohtajuutta minulle sekä veljelleni.

Opinnäytetyössäni käydään läpi muutamat välttämättömät kehityskohdat liittyen muun muas-  
sa yrityksen markkinointiin ja projektiseurantaan. Nämä ovat kuitenkin vain pieni osa opin-  
näytetyötäni ja niiden suunnittelu ja toteutus jatkuvat tämän opinnäytetyön jälkeen. Opin-  
näytetyön tarkoitus on kartoittaa niitä välttämättömiä kehittämisen alueita, joita yrityksen  
toiminta vaatii päivittyäkseen nykypäivän tasolle.

Teoreettisena viitekehyksenä opinnäytetyössä on yrittäminen pitäen sisällään teoriaa per-  
heyrittämisestä sekä sujuva sukupolvenvaihdos muutosjohtajuuden näkökulmasta. Teoreetti-  
sessa viitekehyksessä käyn läpi yrittämistä yleisesti sekä sukupolvenvaihdoksen eri vaiheita ja  
sitä kautta muutosjohtajuuden tärkeyttä sukupolvenvaihdoksen aikana, mutta myös sen jäl-  
keen.

Opinnäytetyöni taustalla on kirjalliset haastattelut sekä Rakennus Matvor Oy: n että TMI Pasi  
Vornanen edustajalta sekä lukuiset keskustelut heidän kanssaan. Haastattelut eivät ole kuin  
kysymysten osalta julkisia, koska vastaukset pitivät sisällään sellaisia tietoja, joita ei julkisuu-  
teen haluttu tuoda.

Sukupolvenvaihdos pitää sisällään paljon asioita sen suunnittelusta, verotuksesta, rahoitukses-  
ta ja juridisista asioista aina kaikkien näiden asioiden toteuttamiseen. Lähden rajaamaan ai-  
hetta niin, että en käsittele aihetta rahoituksen ja verotuksen kannalta ollenkaan, koska se ei  
ole tarpeellista tällä hetkellä toimeksiantoyrityksen toiminnan kannalta.

Pyrin rajaamaan opinnäytetyöni aiheen koskemaan vain toimeksiantajayrityksen sukupolven-  
vaihdosta. Muutosjohtajuudesta ja eri johtajuuden käsitteistä pyrin poimimaan ne, mistä on  
hyötyä tässä tilanteessa juuri kyseiselle, toimeksiannon antaneelle yritykselle.

## 2 Sukupolvenvaihdos

Kuusiston ja Kuusiston (2008, 11) mukaan keskeisiä käsitteitä, joita sukupolvenvaihdoksesta puhuttaessa ovat

- Luopuja: Vetäytyvä, vanhemman sukupolven edustaja. Luopuja on kohdeyrityksen toimitusjohtaja tai pääomistaja joko yksin tai perheensä kanssa.
- Jatkaja: Kohdeyrityksen uusi, tuleva johtaja. Jatkaja ottaa sukupolvenvaihdoksessa yrityksen vetovastuun ja hänestä tulee usein toimitusjohtaja tai osakas. Jatkaja saat-  
taa myös työskennellä kohdeyrityksessä jo ennen vaihdoksen alkua.
- Johtajuus: on johtamisen työväline. Se voidaan käsittää olevan sisäsyntyistä tai osit-  
tain kokemuksen kautta opittua käyttäytymistä. Johtajuuden perimmäinen tarkoitus  
on saada aikaan haluttua muutosta johtamisen kohteena olevassa ihmisessä tai koko-  
naisessa yrityksessä.

Sukupolvenvaihdoksella tarkoitetaan yrityksen omistussuhteiden muutoksia. Yritys siirretään omistajan elinaikana tai se siirtyy hänen kuoltuaan toimintaa jatkavalle henkilölle, joka on usein luovuttajan lapsi tai lähisukulainen. Käytäntö on kuitenkin osoittanut, että vastuullista jatkajaa ei aina ole perheen tai lähisuvun piirissä. Isäni yrityksessä on hyvä tilanne, koska mahdollisia jatkajia on kaksi eikä kilpailua siitä, saako vain toinen jatkaa ja kumpi, ole. Kun yrityksen sukupolvenvaihdos tulee ajankohtaiseksi, jatkajia on kaksi, minä ja veljeni, tai toi-  
mintaa ei jatketa ollenkaan. Koska yrityksessä on selkeästi kaksi isoa osuutta: rakentaminen ja työmaajohtaminen sekä hallinto - ja henkilöstöpuoli, on selkeämpää, että osaaminen jae-  
taan. Toki yrityksen toiminnan jatkaminen vaatii tulevaisuudessa jatkajilta jonkinlaista osaa-  
mista sekä ymmärrystä kaikista osa-alueista. Tämä olisikin toiminnassa niin sanotusti se kol-  
mas osuus, jossa tehtäisiin päätökset yhdessä koskien koko yrityksen toimenkuvaa niin, että  
kummankin tietotaito tulee hyödynnetyksi mahdollisimman hyvin ja tehokkaasti. Kokeneem-  
an tuki muutostilanteessa on äärimmäisen tärkeää. (Immonen & Lindgren 2013, 1.)

Vaikka yrityksen jatkamiselle on monta tapaa ja keinoa, perheyriyksen jatkuvuudelle suku-  
polvenvaihdos on ainut mahdollinen keino. Sukupolvenvaihdos on haaste, mutta myös mahdol-  
lisuus. Uusi sukupolvi tuo uuden aikakauden. Perheyriyksen olemukseen on sisäänrakennettu  
muutos. Tästäkin huolimatta sukupolvenvaihdos on muutostilanteena vaikea sekä kaikille osa-  
puolille. On selvää, että henkilökunta, asiakkaat ja yhteistyökumppanit kokevat epävarmuut-  
ta sukupolvenvaihdostilanteessa. Joissakin yrityksissä ongelmana on jatkajan puuttuminen ja  
toisissa yrityksissä jatkajaksi haluavia on useampia. Haasteeksi muodostuukin joko jatkajan  
löytyminen, sen valinta tai eri jatkajien eri roolit. Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä  
olen maininnut, että sukupolvenvaihdosta ja yrittäjyydestä on ollut puhetta isäni kanssa,  
mutta se on kuitenkin jäänyt vuosien varrella moniin eri syihin vedoten. Yleensä perheyriy-  
ksen omistajat ja johtajat kuvittelevat olevansa kuolemattomia ajatellen ” Jos minä kuolen..”

Sukupolvenvaihdoksen suunnittelun lykkääminen on hyvin inhimillistä. Luopujan on silloin lähes poikkeuksetta kohdattava oma kuolevaisuutensa. Toisaalta perheyrietyksen jatkumiseen voi liittyä myös pinnan alla kyteviä kipukohtia, kuten miten omaisuus jaetaan, kuka on ”suosikkijatkaja” ja miten selvittää sisaruskateudesta. (Elo-Pärssinen & Talvitie 2010, 88 -89.)

Immonen ja Lindgren (2013) kirjoittavat, että joskus on sanottu sukupolvenvaihdoksessa olevan 90 prosenttia tunnetta ja 10 prosenttia juridiikkaa. Sukupolvenvaihdosta sekä yrittäjyyttä miettiessäni olenkin pohtinut, kuinka onnistumme siinä. Haastatellessani veljeäni tulemme siihen tulokseen, että suurin haaste tulee mitä olemaan se, että kaksi hyvin samanlaista, vahvaa persoonaa sekä luonnetta tulee tekemään töitä ja kohtaamaan haasteet yhdessä. En näe ongelmana itse työn tekemistä - sen me molemmat osaamme. Uskon, että samanlaiset luonteemme korostuvat haasteellisten tilanteiden, stressin sekä kiireen ja nopeiden päätösten yhteydessä. Toisaalta neljän vuoden aikana, en ole kertaakaan ottanut isäni kanssa yhteen, kun puhutaan työasioista, vaikka meillä kummallakin on hyvin vahvat mielipiteet. Toki tilanteessa on se ero, että tällä hetkellä sekä minulla että veljelläni on hyvin vahvasti eri osaamisalueet eikä meidän itse asiassa tarvitse tehdä tällä hetkellä suuria päätöksiä yhdessä. Silti perhesuhteiden ylläpitäminen myös työmaalla, vapaa-ajan lisäksi tuo siihen omat riskinsä ja haasteensa.

Yrittäjän elämässä perheen ja työn välinen raja on hämärämpi ja joustavampi kuin palkkatyöläisen arjessa. Jatkajan kannattaakin maksimoida yrittäjän vapauden hyödyt perhe-elämässä ja toisaalta minimoida palkkatyöstä poikkeavien vaatimusten vaikutus perheeseen. Kehotus perheen ja liike-elämän erottamiseen liittyy lähinnä sukupolvenvaihdoksen toimijoiden väliseen viestintään ja toimintaan. Kun jatkajalla ja luopujalla on sukulaisuussuhde, liike-elämän roolit saattavat sekoittua siviilielämän rooleihin. Pahimmillaan luopujan ja jatkajan vuorovaiikutusta leimaa heidän perhesuhteensa ja yhteisen perhehistorian luomat roolit ja asemat niin pahasti, että jatkaja ei pysty lunastamaan organisaation johtajuutta. Lievemmissä tapauksissa jatkajan ja luopujan perhesuhde sekoittuu liike-elämän arkipäivään, ja henkilökunta esimerkiksi tulkitsee jatkajan isänsä/äitinsä poikana tai tyttönä. Tämä luonnollisesti hidastaa johtajuuden siirtymistä uudelle sukupolvelle. Rakennus Matvor Oy:ssä ja isäni sitä edeltävissä yrityksissä on kautta aikain ollut sukulaisia sekä tuttavien työntekijöinä, joten en usko, että se tulee olemaan ongelma. Ongelmia voi tulla siinä vaiheessa, jos yrityksen sukupolvenvaihdon johtajuutta ei ole suunniteltu kunnolla ja toteutus tehdään huolimattomasti olettaen, että ikään kuin tilanne ei tulisi nykyisestä muuttumaan, koska olemme veljeni kanssa jo yrityksessä töissä. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 190.)

Yritys luetaan PK - yritykseksi, jos

- liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa



- sillä on alle 250 työntekijää
- sen taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa

Pk - yrityksen määritelmään kuuluu myös riippumattomuus. Riippumattomuussäännön mukaan suuryritys tai konserni ei saa omistaa pk - yrityksen pääomasta tai äänivallasta 25 prosenttia eikä enempää. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 10).

Vaikka Rakennus Matvor Oy täyttää hyvin PK -yrityksen määritelmän, yritystä voidaan varovaisesti verrata myös mikroyrityksen määritelmään. Sen määritelmä on

- Liikevaihto on enintään 2 miljoonaa euroa
- sillä on alle 10 työntekijää
- Taseen loppusumma on enintään 2 miljoonaa euroa

Kun määritelmiä tulkitsee sen kohteiden valmistumisen perusteella ja sen, että asuntojen kauppahinnat saadaan kuitattua suurelta osin yhden tilikauden ajalle, yritys voidaan katsoa pieneksi tai keskisuuksi yritykseksi. Toiminnan ollessa pientä tai tilikauden aikana ei valmistu yhtään kohdetta, yritys voidaan luokitella mikroyritykseksi. (Tilastokeskus 2016.)

Yrittäjyyden käsite liittyy uuden yrityksen perustajaan ja yrityksen omistajajohtajaan, henkilöön tai henkilöihin, jotka voivat käyttää omistajan valtaa ja kantaa omistajan vastuuta yrityksen asioista päättäessään. Yrittäjyys ja pienyrityksen johtaminen ovat näin ollen käsitteinä synonyymejä silloin, kun yrityksen perustaja toimii yrityksen johtajana ja on vastuussa koko yrityksen toiminnasta. Yrittäjyyden käsite yhdistetään joskus sisäiseen yrittävyyteen, jolloin tarkoitetaan yrityksen palveluksessa olevan henkilön yritteliästä ja tulostavasta toiminnasta. Yrittäjyys ja yrittävyys - käsitteiden ero on oleellinen pienten ja keskikokoisten yritysten identiteetille. Käsitteiden sekaannusta voidaan vähentää, jos ei puhuta sisäisestä yrittäjyydestä, kun tarkoitetaan sisäistä yrittävyyttä, tuloskuntoa ja tulostavuuksia. (Koskinen, Laukkanen & Vanhala 2002, 76 - 77.)

Yrittäjyys on elämäntapa. Sitä ei useinkaan valita ”ammatiksi” vaan siihen niin sanotusti ajaututaan erilaisten tilanteiden saattelemana. Joillekin ihmisille on selvää jo nuoresta lähtien, että he haluavat toimia yrittäjinä, toiset perivät yrityksen ja jatkavat suvun ja perheen jalanjäljissä, jotkut taas kokevat, että työllistyvät paremmin oman yrityksensä kautta. Tänä päivänä yrityksiä perustetaan siitakin huolimatta kohtalaisen paljon, että yrittäminen on melko haasteellista Suomessa. Tilastokeskuksen mukaan uusia yrityksiä aloitti 6254 kappaletta vuoden 2015 kolmannella neljänneksellä. Se oli 1,3 prosenttia vähemmän kuin vuotta aikaisemmin 2014 kolmannella neljänneksellä. Seuraava julkistus luvuista on 13.5.2016, joten ai- van uusimmista luvuista en tähän opinnäytetyöhön saa tietoa. (Tilastokeskus 2016.)

Usein yrittäjän on tunnettava omaan alaansa jonkinlaista intohimoa, jotta yrittäjänä edes viitsii toimia. Vaikka yrittäjyys tuo toki vapauksia, mutta myös vastuuta aivan eri tavalla kuin yleisimmät ”tavalliset” palkkatyön työtehtävät. Yrittäjällä ei ole koskaan täysin vapaata aikaa työstään. Tehtävät on hoidettava lomallakin, koska vastuu yrityksestä ja sen toiminnasta ei ole tauolla loman aikana, vaikka työtehtäviä voisi tilapäisesti jakaa.

Olen ollut toimeksiantajayrityksessä töissä jo nelisen vuotta ja olemme ymmärtäneet yrittäjä - isäni kanssa, että päätöksiä jatkoon suhteen on viimeistään tässä vaiheessa pakko aloittaa tekemään. Toisaalta tämä on myös aika, jolloin olen päässyt yrityksen toimintaan hyvin mukaan ja minulla on jonkinlainen käsitys mitä yrittäminen oikeasti on ja mitä se on nimenomaan rakennusallalla. Olen seurannut yritystoimintaa pienestä lapsesta lähtien ja olin pitkään, monia vuosia sitä mieltä, että en halua osallistua perheyrityksen toimintaan, mutta en myöskään halua itse yrittäjäksi, koska olen nähnyt yrittäjyyden nurjankin puolen. Täytyy olla hyvin itsenäinen, stressinsietokykyinen sekä pystyä toimimaan hyvin paineen alla. Olen kuitenkin työskennellyt muilla työnantajilla lähes kymmenen vuotta tuntematta suurempaa paloa ja intohimoa tekemääni työtä kohtaan.

Olen nähnyt ja kokenut pienen yrityksen ponnistelut taloudellisesti haastavassa tilanteessa, mutta myös sen toiminnan elinvoimaisesti ja täydellä teholla. Olen siis hyvinkin realistinen sen suhteen, mitä kaikkea yrittäjyys tuo tullessaan. Isäni ei ole antanut yrittäjyydestä vain ruusuista kuvaa ja on hyvin avoimesti ja rehellisesti kertonut myös sen vaikeudesta ja haasteista. Olen päässyt kokemaan ja ottamaan oppia siitä kuinka pienet, itse yrityksestä tai sen toiminnasta, johtumattomat asiat vaikuttavat koko yrityksen henkilökuntaan omistajajohtaja mukaan lukien, mutta myös hyvänä kääntöpuolena sen kuinka sitkeys työmarkkinoilla lopulta palkitaan. Kuinka erilaiselta se tuntuu, kun pieni yritys onnistuu ja saa tulosta aikaiseksi sekä kiitosta tekemisestään ja toiminnastaan. On erityisen tärkeää oman tulevaisuuteni kannalta, että olen päässyt seuraamaan yrittäjyyttä näin läheltä. Olen saanut arvokasta tietoa ja taitoa, ja samalla haastanut itseni ajattelemaan sekä pohtimaan olisiko minusta yrittäjäksi. Olisiko minusta jatkamaan perheyritystä?

Syitä yrittäjyyteen voi olla useita. Näitä ovat: hyvä liikeidea, perheen yritystoiminnan jatkaminen, harrastuksessa saavutettu osaaminen, hyvä/erityinen osaaminen jossakin tietyssä asiassa, mahdollisuus hankkia toimeentulo, tilaisuus/sattuma/tarjous tai toisen yrittäjän esimerkki. Sen perustamisen lähtökohtia ovat kuitenkin oma halu, tahto, yrittäjävalmiudet sekä liikeidea, joiden varaan yritystoiminta kannattaa rakentaa. Yrittäjän on oltava rohkea ja yrittäjän on kyettävä ottamaan hallittavissa olevia riskejä. (Yrittäjät 2016.)

Elo - Pärssinen ja Talvitie (2010, 27) kirjoittavat kirjassaan Perheyritys on enemmän, että perheyritys käsitteenä on määritelty Suomen kauppa - ja teollisuusministeriössä vuonna 2005. Suomessa laadittu määritelmä on asiantuntijaryhmän tekemän tiivistelmän mukaan:

- Perheyritys on yritys, jossa äänivallasta yli puolet on yhden perheen tai suvun hallinnassa.
- Äänivalta voi olla välillistä tai välitöntä.
- Lisäksi perheen tai suvun jäsenen pitää olla mukana yrityksen hallinnossa tai johdossa.
- Listattu yritys on perheyritys, jos se äänivallasta 25 prosenttia on yhden perheen tai suvun hallinnassa.

Perheyritykset ovat kaikki erilaisia. Niitä on pieniä tai suuria, listattuja tai listaamattomia ja ne voivat toimia millä tahansa alalla. Erilaisia perheyrityksiä sitoo yhteen samankaltainen arvomaailma. Menestyneissä perheyrityksissä perheen intohimo yrittämiseen yhdistyy usein ammattimaiseen yrityksen johtamiseen. Perheyrityksessä yhdistyvät yritystoiminta, omistajuus sekä perhe. Sen ainutlaatuisuus johtuu perheen ja yrityksen vuorovaikutuksesta sekä niiden välisestä jännitteestä. Jotta yritys menestyy, sen täytyy olla tehtäväorientoitunut, ulospäin suuntautunut ja aina valmiina muutokseen. perheyrityksen toimintaa auttaa ymmärtämään tietoisuus siitä, että yrityksen päätökset vaikuttavat perheeseen ja päinvastoin. perheyrityksessä yrityksen ”takana seisominen” ja sen edustaminen korostuu vieläkin enemmän, koska omistaja on sitoutunut yritykseen myös henkisesti, ei vain omistamallaan osakemäärällä. Vaikka jokainen yrittäjä varmasti haluaa menestyä ja saada sen avulla elantonsa, niin usealle perheyrittäjälle yritys on oman minän jatkumo - elämän tehtävä. Yritystoiminnassa perheyrittäjä voi toteuttaa omia arvojaan ja se antaa, vastuun rinnalla, vapauden ja itsenäisyyden. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 1-18.)

Suurin perheyritysten erityispiirteisiin lukeutuva haaste on sukupolvenvaihdos, jossa yhdistyvät omistajuuteen, yritystoimintaan ja perheeseen liittyvät muutokset. Kaiken perheyrittämisen intohimon ja saavutusten miinuspuolena ovat sukupolvenvaihdon aiheuttamat isot ja pienet riidat perheen sisällä ja lähisuvussa. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 23.)

Perheenjäsenten välinen luottamus syntyy täyttämällä rooliodotukset, tukemalla toisia ja jakamalla luottamuksellisia asioita. Luottamus antaa turvallisuuden tunteen ja perheyrityksiä pidetään yleisesti turvallisina työnantajina, mutta niin kuin kaikissa yrityksissä, myös perheyrityksessä luottamuksen katoaminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Lapset odottavat vanhemmiltaan perheyrityksessä oikeudenmukaista kohtelua. Oikeudenmukaisuus tai sen puute, aiheuttaakin suuria haasteita sukupolvenvaihdoistilanteessa valittaessa yritykselle jatkajaa. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 48.)

Naiset ovat perinteisesti olleet perheyriyksissä se taustalla oleva hiljainen voima ja ovatkin vaikuttaneet enemmän perheessä kuin yrityksessä. Näin he ovat vaikuttaneet perheyriyksen menestykseen huolehtimalla miehistä ja kasvattamalla lapsistaan tulevia yrityksen jatkajia. Nykyään naiset ottavat yhä useammin näkyvämmän roolin perheyriyksessä toimien jopa johtajana. Perheyritys voi tarjota naisille mahdollisuuksia, jotka muutoin saattaisivat olla naisen ulottumattomissa. Perheyritys voi mahdollistaa sen, että nainen pääsee työskentelemän hyvinkin miehisellä alalla, mikä muutoin voisi olla hankalaa. Valitettavasti nainen, vielä nyky-päivänäkin, nousee perheyriyksen johtoon usein kriisin kautta. On selvää, että nainen johtajana, varsinkin miesvaltaisella alalla, joutuu kohtamaan ulkopuolisten paineet huomattavasti useammin kuin mies. Hänen on todistettava monelle sidosryhmälle osaamisensa ja kykynsä. Perheyriyksessä kasvaneet naiset kokevat työskentelyn perheyriyksessä antoisana, haastavana sekä kehittäväenä. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010,60 -64.)

Arvot määrittävät perheyriyksen toimintaa. ne luovat kulttuurin perustan, määrittävät strategian suunnan ja toteuttamistavan sekä ohjaavat johtamis - ja palkitsemisjärjestelmien rakentamista. Arvot voidaan käsittää tavoitteina ja toimintatapoina. Rakennus Matvor Oy:llä, niin kuin usealla muulla yrityksellä, ei ole yrityksen arvoja kirjoitettu ylös. Yritys kuitenkin toimii arvojen mukaisesti. Yrityksen kirjoittamattomia arvoja ovat asiakkaiden kokonaisvaltainen tyytyväisyys, hyvä henki yhteistyökumppaneiden kanssa sekä pitkät, monivuotiset suhteet yhteistyökumppaneiden kanssa, henkilöstön tyytyväisyys sekä asianmukainen käyttäytyminen, kun puhutaan yrityksen edustamisesta. Usein perheyriyksissä työntekijöitä ei nähdä ainoastaan työvoimana, vaan yksilöinä. Tämä on asia, johon erityisesti tulevaisuudessa haluan kiinnittää huomiota ja vaalia sitä. Haluan myös panostaa yhteistyöhön sidosryhmien kanssa. Perheyriyksessä suhteet yhteistyöyriyksiin ovat usein vahvempia, arvostetumpia ja pidempi- aikaisia. On selvää, että edellä mainittuihin arvoihin ei aina päästä, mutta ne on hyvä olla ohjaamassa yrityksen toimintaa. En koe, että toimeksiantajayrityksellä olisi niin vahvasti juurtunutta perheyrityskulttuuria, ettei arvoja tai asenteita pystyittäisi muuttamaan tai päivittämään. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 73 -73, 180 -181.)

Rakennus Matvor Oy:ssä on sen toiminta-aikana ollut paljon sukulaisia sekä tuttavii töissä. On myös tällä hetkellä. Perheenjäsenten palkkaamiseen ja palkitsemiseen sekä omistajuuteen liittyvät kysymykset synnyttävät helposti perheyriyksessä ongelmia ja riitatilanteita. Näiltä on kuitenkin vuosien aikana melko hyvin välttytty enkä näe, että ongelmia olisi ollut sukulais- ten kanssa sen enempää kuin sellaisen työntekijän kanssa, joka ei ole sukua tai kuulu perheeseen. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010,169.)

Vaikka yrityksellämme ei varsinaisia perinteitä ole, toivon kuitenkin yritystä jatkaessani pys- tyväni toimimaan niin, että yrityksen saavuttama maine ja vakavaraisuus säilyisivät.

## 2.1 Sukupolvenvaihdon vaiheet

Saksalaisen sosiaalipsykologin Kurt Lewinin kolmivaiheisen muutosmallin mukaan muutosprosessin toteuttaminen voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen, joita ovat 1. unfreeze, 2. change 3. refreeze

Lyhykäisyydessään Lewinin mukaan muutos voi tapahtua vasta, kun organisaatiossa olevat, muutosta vastustavat voimat on voitettu. Muutoksen ensimmäisessä vaiheessa vaaditaan muutoksen toteuttajilta paljon henkistä energiaa, jotta yrityksen stabiili tila saadaan rikottua ja jotta organisaatio saadaan saatettua epäjärjestyneeseen tilaan. Muutoksen toisessa vaiheessa organisaatio on epäjärjestyneessä tilassa. Tässä tilassa muutos voidaan ajaa suhteellisen pienellä energialla organisaatiossa läpi. Muutoksen kolmannessa vaiheessa organisaation ilmapiiri alkaa rauhoittua, ja muutos on hyväksytty sekä vakiinnutettu. Muutos on toteutettu. Näin helppoa sukupolvenvaihdon toteuttajan todellisuus ei tietenkään ole. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 67).

Sukupolvenvaihdon eri vaiheita käsitellään useissa teoksissa ja niissä usein on samankaltaisia piirteitä toistensa kanssa. Kuuselan ja Kuuselan (2008, 68) teoksessa sukupolvenvaihdon toteuttaminen on jaettu Lewinin malliin sekä arkielämän realiteetteihin nojaten ajallisesti kolmen eri vaiheeseen.

1. Sukupolvenvaihdon valmisteluvaihe
2. Jaetun johtajuuden malli
3. Itsenäisen liiketoiminnan vaihe

Jotta sukupolvenvaihdos onnistuisi mahdollisimman hyvin, se aloitetaan valmisteluvaiheella. Siinä kaikki osapuolet tutustuvat toisiinsa ja sukupolvenvaihdon toteuttajat pyrkivät vastaamaan muutosvastarintaan parhaalla mahdollisella tavalla. Jatkaja perehtyy liiketoimintaan. Luopujan sekä jatkajan yhteisen johtamisen aikakautta valmistellaan (Kuusisto & Kuusisto 2008,69).

Jaetun johtajuuden aikana luopuja ja jatkaja jakavat yrityksen johtajuuden. Alkuvaiheessa johtajuus on enemmän luopujalla, mutta jaetun johtajuuden ajan päättyessä johtajuus siirtyy kokonaan jatkajalle. Tämä on vaihe, jossa muutoksen vaikutukset ovat suurimmillaan. Tässä vaiheessa uuden johtajan kädenjälki alkaa pikkuhiljaa näkyä myös operatiivisessa toiminnassa (Kuusisto & Kuusisto 2008,69).

Itsenäisen liiketoimintavaiheen alkaessa johtajuuden tulisi olla voimakkaasti keskittynyt jatkajalle. Luopujan rooli mentorina alkaa. Organisaatio alkaa jähmettyä takaisin uuteen stabiiliin muotoonsa (Kuusisto & Kuusisto 2008,69).

Yrityksen sukupolvenvaihdos onnistuu, jos yrityksen johtajuus siirtyy onnistuneesti luopujalta jatkajalle. Se on muutosprosessi sekä muutosjohtamishanke ja sen neljä kriittistä tekijää ovat: Luopujan luopumisprosessi, henkilöstön luopujasta luopumisprosessi, henkilöstön uuden johtaja hyväksymisprosessi ja jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi. Nämä prosessit vaikuttavat sukupolvenvaihdoksen kolmessa eri vaiheessa. Vaiheet ovat valmisteluvaihe, jaetun johtajuuden vaihe ja itsenäisen liiketoiminnan vaihe.

Valmisteluvaihe	Jaetun johtajuuden vaihe	Itsenäisen liiketoiminnan vaihe
<b>KRIITTISET TEKIJÄT</b>		
Luopujan luopumisprosessi		
Henkilöstön luopujasta luopumisprosessi		
Henkilöstön uuden johtajan hyväksymisprosessi		
Jatkajan johtajuuden lunastamisprosessi		
<b>TOIMIJAT</b>		
<b>Luopuja</b> * Henkilökunnan valmistaminen * Nykytilan analysointi * Viestintäsuunnitelman teko * Osapuolten Tutustuminen	* Jatkajan avoin tukeminen * Kattavan tiedon ja osaamisen jakaminen * Henkilöstön muutosmotivaation ylläpito * Ulkoisten sidosryhmien huomioiminen	* Etäisyyden ottaminen * Aktiivinen ja avoin mentorointi
<b>Jatkaja</b> * Kulttuurin tutkiminen * Aktiivinen tiedon keruu * Suhteen luonti henkilöstöön * Viestinnän tukeminen	* Aktiivisesti kohti johtajuutta * Suhteen syventäminen henkilöstön kanssa * Ulkoisten sidosryhmien Sitouttaminen uuteen sukupolveen * Luopujan tiedon ja osaamisen omaksuminen	* Johtajuuden vahvistaminen * Liiketoiminnan kehittäminen * Mentorin hyödyntäminen

<b>PAINOPISTEET</b>  * Viestintä: henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät * Suunnittelu: pelisäännöt ja aikataulu * Nykytilan tunnistaminen ja tunnustaminen: johtajuus ja yrityskulttuuri	* Luottamuksen vahvistaminen: henkilöstö ja ulkoiset sidosryhmät  * Yrityskulttuurin muutos * henkilöstön muutostunteiden käsittely * Muutosmotivaation ja muutosenergian ylläpito * Todellinen vallan ja johtajuuden vaihto * Luotujen pelisääntöjen noudattaminen	* Liiketoiminnan kehittäminen * Luottamuksen ja johtajuuden kehittäminen ja ylläpito * Muuttuneen yrityskulttuurin ylläpito ja kehittäminen
---	---	---

KUVA 1. Sukupolvenvaihdos askel askeleelta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 197.)

Sukupolvenvaihdos voidaan toteuttaa tarkasti suunniteltuna prosessina, tai se saattaa tulla yllättäen esiin yrittäjän kuoleman jälkeen kysymyksenä kuolinpesään kuuluvan yritystoiminnan jatkamisesta ja jatkajasta. Sukupolvenvaihdos pitää sisällään paljon tunnetta ja asenteita sekä sosiaalisia ja kulttuurisia paineita. Sukupolvenvaihdoksen onnistunut toteuttaminen on monivaiheinen, pitkäjänteisyyttä sekä suunnitelmallisuutta vaativa prosessi. Jokaisessa yrityksessä on kuitenkin selvitettävä erikseen ja mietittävä parhaat mahdolliset käytettävissä olevat keinot. (Immonen & Lindgren 2013,1-2).

Jatkajan kannalta asennetta koetellaan sitoutumisessa yrityksen vetovastuuseen. Liian nopea ja äkillinen vastuun ottaminen saattaa olla jopa turmiollista. Tämän takia onkin tärkeää lähteä suunnittelemaan muutosta jo nyt, vaikka omistajavaihdos ei ole ajankohtainen, ainakaan kokonaisuudessaan, vielä muutamaan vuoteen. Erittäin positiivista tilanteesta on se, että pääsemme kummatkin olemaan yrityksen toiminnassa mukana samaan aikaan, koska jatkajan valmiudet vastuun ottamiseen eivät synny hetkessä. Toisaalta ongelmallista voi olla myös se, että vaihdosta pitkitetään liian paljon. (Immonen & Lindgren 2013, 2.)

Koska usein kysymys on elämäntyön luovuttamisesta, luovuttajan suurin koetinkivi voi olla asennoituminen luopumiseen. Tätä voidaankin helpottaa siirtymäajalla, jolloin luopuja on omistajajärjestelyiden jälkeen mukana yrityksen toiminnassa. Jatkajalla ja luopujalla voi ja usein onkin, erilaiset lähtökohdat omistusjärjestelyille. On kuitenkin kummankin edun mukaista, jos yritys säilyy elinkelpoisena. Terve, liiketoiminnan kannattavaan ja tulokselliseen kehittämiseen pystyvä yritys menestyy kilpailussa. Omistajavaihdoksen yhteydessä elinkelpoisuuden säilyminen on haaste, koska järjestelyissä ei saa tuhota ensinnäkään luopujan elämän-

työtä kokonaisuudessaan, vaikka muutoksia tulisikin. Toisekseen järjestelyt eivät saa tuhota hyvän liiketoiminnan edellytyksiä. (Immonen & Lindgren 2013, 3.)

Minun ei ollut tarkoitus jatkaa yrityksen toiminnassa harjoittelua pidempään, mutta ala vei mennessään. Usein sukupolvenvaihdos saattaa ohjata jatkajaksi kaavaillun henkilön koulutusvalintoja. Tässä kävi kuitenkin toisin päin ja liiketalouden koulutus ohjasi miettimään omaa tulevaisuutta sekä yrittämistä. Yritystoiminnan turvallinen jatkuminen edellyttää, että jatkaja perehtyy yrityksen toimintaan, johtamiseen ja päätöksentekoon. Mutta kuten olemme todenneet, se ei aina ole yllättävässä tilanteessa mahdollista. Rahoituksen ja verotuksen kannalta mahdollisimman aikainen suunnittelu on tietysti enemmän kuin suotavaa. (Immonen & Lindgren 2013, 3-4.)

Sukupolvenvaihdos on näkyvämpi yrityksen johdossa, jos suvun päämies on ollut mukana operatiivisessa toiminnassa. Eri sukupolvet eivät aina keskustele omista toiveistaan tai odotuksistaan yrityksen tulevaisuuden suhteen. Tämä on henkilökohtaisesti minulle juuri jatkamisen haaste. En ehkä edes tiedä mitä kaikkea minun pitäisi tässä vaiheessa tietää tai osata kysyä. Jos luopuja toivoo yrityksen tulevaisuuden tekijäksi seuraavaa sukupolvea, hänen pitäisi ilmaista se selvästi. Tämä on isälleni se hankala asia, koska hän hieman kamppailee sen asian kanssa, haluaako että yritystä jatketaan vai haluaako lopettaa sen samalla kun itse aikanaan lopettaa. Uskon kuitenkin, että hän on ylpeä siitä, että asia pohditaan ja että perheestä löytyy kaksikin, jotka toimintaa voi jatkaa. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 98 -99.)

On tärkeää, että luopuja korostaa päätöksen olevan seuraajan vapaaehtoinen päätös. Päätöstä olla jatkamatta sukuyritystä pitää kunnioittaa myös, vaikka se tekisi kuinka pahaa. Sukupolvenvaihdos voi epäonnistua monesta syystä. Seuraavan sukupolven edustajilla ei ole kiinnostusta jatkaa yritystä. Tilanne voi olla myös se, että luopuja ei ole antanut jatkajalle mahdollisuutta kehittyä jatkajaksi. Asioiden etenemistä voi vaikeuttaa sekin, että sukupolvenvaihdon ajoitus ei vastaa yrityksen kehityskaarta tai jatkaja ei ole valmis ottamaan vastuuta. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 98 -99.)



	<b>Ennakoiva</b>	<b>Reagoiva</b>
<b>Sukupolven vaihdoksen syy</b>	Sukupolvenvaihdosta johdetaan ehdoilla pyrkimyksenä paras lopputulos.	Yritys on pakotettu reagoimaan tavoitteena minimoida vahingot.
<b>Päätöksenteko</b>	Päätökset tehdään huolellisesti eri vaihtoehtot punniten.	Päätökset tehdään hätäisesti epäsuotuisissa olosuhteissa.
<b>Osallistuminen</b>	Kaikki avainhenkilöt osallistuvat prosessiin.	Vain muutama ihminen osallistuu.
<b>Kehitys</b>	Yksilöiden kehitystarpeet huomioidaan.	Yksilöt jätetään oman onnensa varaan.
<b>Valinta</b>	Jatkajan valinta perustuu osaamiseen ja saavutuksiin. Paras mahdollinen valitaan.	Jatkajaksi valikoituu saatavilla oleva.
<b>Ulospäin näkyminen</b>	Prosessi näyttäytyy ulkopuolisille saumattomana.	Ulkopuolisille tilanne näyttäytyy sekavana ja epäselvänä.

KUVA 2. Ennakoivan, sujuvan, reagoivan ja suunnittelemattoman sukupolvenvaihdoksen tunnusmerkit. (Elo- Pärssinen & Talvitie 2010, 99).

Sujuva sekä ennakoiva sukupolvenvaihdos tapahtuu yrityksen ehdoilla. Päätökset on pakko tehdä keskustellen ja kaikkia osallisia kuunnellen. Jotta yritys voidaan siirtää sujuvasti sukupolvelta toiselle, avainasemassa on suunnitelmallisuus, joka vaatii aikaa. Se, että sukupolvenvaihdos voidaan tehdä menestyksekkäästi, vaatii luopujan sitoutumista prosessiin. Monelle yrittäjälle perheyrittäminen on elämäntapa. Se, että luopuu yrityksestä, on myös luopumista tietystä identiteetistä. Se, että omistaa yrityksen ja johtaa sitä, on tuonut usein mukanaan tietyn aseman ja siitä voi olla vaikea luopua. Koska tiedän kuinka paljon minä mietin tulevia haasteita ja asioita liittyen yrityksen jatkamiseen, uskon sen olevan vaikeata myös isälleni. Vaikka hän jo varmasti kaipaakin elämäänsä leppoisia vapaapäiviä, ja että siihen kuuluu muuta kuin työ ja siihen liittyvät asiat. (Elo - Pärssinen & Talvitie 2010, 104.)

### 3 Johtaminen sukupolvenvaihdoksen aikana

Johtajuuden siirrossa on kyse ihmisten vuorovaikutuksesta, prosessien omistajuuden siirrossa mukana olevien yksilöiden kasvusta. Jos emme tiedosta keitä olemme, mikä meihin vaikuttaa ja missä nyt seisomme, emme myöskään kykene tunnistamaan tai hallitsemaan toimintamme vaikuttavia tekijöitä. Kun olemme tiedostaneet oman itsemme ja ympäristön sekä kohdanneet siirron toisen osapuolen, on aika pyrkiä yhteisen todellisuuden luomiseen hänen kanssaan. yhteinen todellisuus koostuu edellä mainittujen asioiden lisäksi yrityksen henkilökunnasta,

yrittäjäkulttuurista ja operatiivisesta toiminnasta. Yhteiseen todellisuuteen pääseminen vaatii sitä, että kumpikin osapuoli, luopuja sekä jatkaja, pystyvät avautumaan, käsittelemään yrityksen nykytilan asioita ja pohtimaan yrityksen tulevaisuuden näkymiä. Tämä vaatii keskustelua sekä asioiden jakamista. Tämä ei ole helppoa etenkin yksinäisen puurtamiseen tottuneilla yrittäjillä (Kuusisto & Kuusisto 2008, 71 -72).

Johtajuuden määrittely ei myöskään ole helppoa ja johtajuutta voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, mikä osaltaan todistaa ilmiön monitahoisuuden. Oleellinen kysymys onkin, voidaanko johtajuudelle määritellä yleisiä lainalaisuuksia, jotka ovat sovellettavissa erilaisissa ympäristöissä. (Sydänmaalakka 2004, 105 -107.) Mielestäni Sydänmaalakka osuu asian ytimeen, koska olen monesti pohtinut, että voinko minä toimia hyvänä johtajana rakennusalan yrityksessä, koska minulla ei ole aikaisempaa kokemusta alasta. Toisaalta minulla ei ole kokemusta johtamistehtävistä ja kokemukset johtamisesta perustuvat omaan työelämään työntekijän ja alaisen roolissa. Pyrinkin muodostamaan oman johtamistyylini omien kokemuksieni pohjalta, ottaen vaikutteita toimeksiantajayrityksen esimieheltä sekä niiden teorioiden pohjalta, joita olen opiskeluaikani käynyt läpi.

Meillä tulisi olla visioita ja unelmia, joita kohti haluamme kehittää organisaatiotamme. Yritykset, joissa työskentelemme päivittäin, eivät valitettavasti ole kovin usein tällaisia ihanneyrityksiä. (Sydänmaalakka 2004, 100). Jokaisen on kuitenkin tehtävä töitä elääkseen ja olisihan se mukavaa, jos työntekijät pitäisivät työstään. Työpaikalla viihtyminen sekä toimenkuvastaan pitäminen on kuitenkin erittäin iso asia ja se lisää työhyvinvointia. Mielestäni työntekijät määrittelevät hyvin pitkälle työpaikan ja yrityksen. Vaikka johtaja voi ohjata ja johtaa, mutta jos työntekijät eivät viihdy työssään, jokin osa-alue ei silloin toimi.

Johtamisteorioiden ja -mallien analysoiminen on välttämätöntä, jotta voimme ymmärtää johtamisen ilmiönä mahdollisimman syvällisesti ja kykenemme kehittämään uuden, kokonaisvaltaisen johtamismallin. Päämääränä on analysoida aikaisempia johtamisteorioita ja oppia, miten ne omasta näkökulmastaan pyrkivät selittämään johtamista. Näiden tulosten yhteenvedosta saadaan elementtejä uudelle johtamismallille. (Sydänmaalakka 2004, 26.) Johtamismallin analysoiminen onkin sukupolvenvaihdoksen sekä muiden muutosten aikana yksi haastavimmista tehtävistä. Haasteellista siitä tekee, että yrityksessä ei ole aikaisemmin luotu minkäänlaista johtamismallia tarkoituksella, vaan malli on se, miten yrittäjä on johtanut yritystään ja toiminut vuosien saatossa. Kun analysoin voimassa olevaa ja parhaillaan tapahtuvaa johtamismallia, huomaan, että monissa asioissa yrityksen johtaja on todella tiukka ja ”pitää päänsä” viimeiseen asti. Toisaalta esimerkiksi varsinainen henkilöstöjohtaminen on mielestäni kehitystä vailla. Jos joutuisin nyt määrittelemään, minkälainen johtaja tulisin olemaan, uskoisin, että se eroaisi nykyisestä tavasta. Toisaalta, jos joku ulkopuolinen tekisi tämän saman,

määrittäisi, minkälainen johtaja olen, luultavasti tapani toimia olisi hyvin samanlainen kuin isäni.

Koska yrityksen johtaja on myös lähisukulainen ja epäilen, pystynkö toisaalta analysoimaan johtamistyyliä vain yrityksen näkökulmasta vai analysoinko sitä myös sen mukaan, kuinka hyvin tunnen nykyisen johtajan, eli hyvinkin henkilökohtaisella tasolla. Tämä taas vaikuttaa siihen pystynkö erottelemaan yrityksen johtamistyylin todelliset kehittämisen kohteet vai yrittäkö muuttaa ihmistä ja hänen tapansa toimia.

Sydänmaalakka (2004, 22) kirjoittaa kirjassaan Älykäs Johtajuus, että ” On tärkeää tuntea menneisyys kun rakentaa tulevaisuutta.” Minun on tärkeä muistaa, että on kyseessä yritys, jonka toimintatapa on muovautunut kahdenkymmenen vuoden aikana omanlaisekseen ja moni asioista hoituu tiettyyn pisteeseen asti jo lähes itsestään. On myös tärkeä muistaa, että olen lähdössä kehittämään sellaisen yrityksen toimintaa, joka yrittäjälle itselleen on henkilökohmainen ja tärkeä asia. Yrittäjä on saanut toiminnan tähän pisteeseen lähtemällä nolasta ja ajatuksena työllistää itse itsensä. Näin ollen myös tietynlaista hienotunteisuutta ja kärsivällisyyttä muutoksissa vaaditaan.

### 3.1 Muutoksen johtaminen

Sukupolvenvaihdos haastaa perinteiset muutosjohtamisen metodit. Sukupolvenvaihdoksen johtaminen on pitkälti sukupolvenvaihdostilanteen synnyttämän muutostilanteen johtamista. Muutosprosessin dynamiikka on organisaatiossa usein hyvin samankaltainen. Yrittäjyys ja pk - yrityksen yrityskulttuuri haastavat kuitenkin monesta syystä tavanomaiset muutosjohtamisen työtavat. Pk - yrityksen yrityskulttuurissa on tyypillisesti hyvin paljon yrittäjyyden elementtejä: itsenäisyys, omistaminen ja kilpailu. Yleisesti markkinataloudessa nämä nähtäisiin hyveinä, mutta sukupolvenvaihdoksen aikaiselle muutosjohtamiselle ne tuovat kuitenkin rutkasti lisähaastetta. (Kuusisto & Kuusisto 2008, 70.)

Muutoksen ympärille ei ole kannattavaa piirtää rajaa sen enempää johtamisessa kuin arjen toimissakaan. Paras lähtökohta hyvälle suoritukselle syntyy lähtötilanteen realistisesta ja tarkasta arvioinnista - niin kuin jo tämän opinnäytetyön aikana olemme monesti todenneet: hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Eli on tärkeää muistaa, että sukupolvenvaihdos ei ole ainoastaan yrityksen omistajien muutosta. On otettava huomioon, että jo pelkästään omistajan tai johtajan muutos on iso asia, mutta kun toimintatavat ja johtamistyyli muuttuvat myös, konflikteja syntyy varmasti. Tämän välttämiseksi on mielestäni tärkeää käsitellä yrityksen muutosjohtajuutta tässä opinnäytetyössä case -yrityksen näkökannalta. (Mattila 2007, 15 -16.)

Mattilan (2007, 26 -27) mukaan muutosvastarintaa edellyttää usein epäonnistunut tai ponne-ton johtaminen ja hallinto. Sen rakenne muistuttaa jäävuoren rakennetta: vain huippu on pinnalla nähtävissä, suurin massa väijyy pinnan alla ja voi olla muodoltaan vaikea hahmottaa. Haastatellessani yrittäjä - isääni käy selville, että yrityksen henkilöstö on vuosien aikana ollut muutosvastarinnassa todella vähän. Vain yksi tai kaksi henkilöä 20 - vuoden aikana on reagoi-nut yrityksessä tapahtuneisiin muutoksiin toivottua voimakkaammin tai todella voimakkaasti. Tämän perusteella minä olen luottavaisella mielellä myös tulevaisuuden kannalta (kun siis puhutaan nykyisestä henkilöstöstä). Tämä ei kuitenkaan vähennä asian tärkeyttä ja sitä, että johtamisen tyyliin ja tapaan on kiinnitettävä paljon huomiota. Muutosjohtamisen teoreetikon John Kotterin mukaan neljä yleisintä johtamisen virhettä ovat:

- Johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan alas ja se hautautuu.
- Johto ei onnistu viestimään selvästi ja antamaan itse esimiesmerkkiä.
- Muutosta ei malteta viedä loppuun asti, vaan ponnistelut lopetetaan heti ensimmäis-ten myönteisten merkkien näkyessä.
- Johto kuvittelee näkevänsä vastarintaa väärissä paikoissa.

Minulle on tärkeää, että tuleva henkilöstö tietää mitä muutoksia yrityksessä tapahtuu ja min-kälaisella aikataululla. Keskusteluun on oltava aikaa ja keskustelua on pyrittävä viemään eteenpäin positiivisella hengellä. Koska itse en ole, enkä tulevaisuudessakaan pysty olemaan työmaalla päivittäin, koen tarpeelliseksi järjestää aikaa myös henkilöstön kanssa käytäville keskusteluille. Tällä hetkellä, kohteen työtilanteen ollessa kiireisimmillään, koen että jo tau-kojen aikana vietetty aika henkilöstön kanssa on tärkeää. Tulevaisuudessa, kun sukupolven-vaihto alkaa olla ajankohtainen tulen käymään perinteisemmän kehityskeskustelun työnteki-jöiden kanssa, jossa toivon saavani palautetta yrityksen toiminnasta ja kehitysehdotuksia sekä saada palautetta muista yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä asioita. (Liite 3)

Näkemysero on eri asia kuin konflikti. Näkemyserot ovat rakentavia ja ne vaativat selvittämistä ja yhteensovittamista. Konfliktitilanteet taas kääntyvät nopeasti vastarinnaksi. Yhteentör-mäyksen voi aiheuttaa arvojen yhteensopimattomuus, taistelu vallasta tai tiedonsaannin ra-joittaminen. (Mattila 2008, 21 -27.)

Kaikki yritykset tarvitsevat tehokasta muutostyötä. Muutosten johtamisessa on kyse muutos-toimenpiteiden käynnistämisestä, valvomisesta sekä seurannasta. Toimeksiantajayrityksessä saatujen haastattelujen mukaan siellä ei ole vuosien aikana tapahtunut juurikaan muutoksia. Joten sen puolesta on jo korkea aika lähteä tekemään joitakin muutoksia toimintaan. Joissa-kin organisaatioissa muutokset ovat arkipäivää, kun taas toisilla yrityksillä on tyypillistä ”or-ganisatorinen kankeus”. Yksilöiden suhtautumista muutoksiin luonnehditaan usein 20 -60 -20 -

säännöllä: 20 prosenttia suhtautuu jyrkän kriittisesti, 60 prosenttia on odottavalla kannalla ja 20 prosenttia kannattaa muutoksia. (Helin Lövingsson & Karlöf 2004, 149.)

Yhtenä muutostyön ansana on, että käytetään liikaa energiaa ja aikaa jyrkän kriittisesti suhtautuvien työntekijöiden pään kääntämiseen. Se hyvin harvoin tuottaa tulosta. Se viestii organisaatiolle, että vastustajat käyttäytyvät niin kuin pitääkin, koska he saavat haluamansa huomion. Sopivampaa olisi nostaa esiin myönteisesti suhtautuvat. Tämä aikaisemmin esitetty sääntö on enemmänkin pedagoginen selitysmalli kuin tieteellinen totuus (Helin Lövingsson & Karlöf 2004, 149).

Muutosvastarintaa syntyy usein silloin kuin työntekijät eivät luota esimiehiin ja johtajiin sekä muutoksen toteuttajiin. On tärkeää, että yritysjohto ottaa työntekijät huomioon ja osoittaa luottavansa heihin kuuntelemalla sekä kutsumalla heidät mukaan muutosprosessiin (Helin Lövingsson & Karlöf 2004, 149).

Hyvässä muutosjohtamisessa viestintä - ja henkilövaikutusten aikaansaaminen myös kytkeytyy tiiviisti itse hankkeen operatiiviseen ja taloudelliseen johtamiseen. Muutosjohtaminen ei ole ainoastaan vastarinnan hallintaan tai torjuntaa. Toki tämä korostuu, jos muutosta aloitetaan johtamaan vasta kun hanke on ajautunut vaikeuksiin, muutosvastarinta korostuu. Usein muutoksen johtajaksi ajaudutaan, muutosjohtajaksi harvemmin synnyttään. Lähes aina menestyksen edellytyksenä onkin jo saavutettu asema ja kunnioitus perustoiminnan osajana. (Mattila, 2008 28 -30.)

### 3.2 Pienyrityksen johtaminen

Pienyrityksen johtamisessa korostuvat yrittäjän omat tavoitteet, arvot ja persoonallisuus, yrityksen luonne, elinvaihe, toimitilanne sekä yhteydet ulkopuolisiin sidosryhmiin. Pienen yrityksen johtaminen on koko aikaista työtä. Siitä ei pääse vapaalle tai lomalle, vaan asiat on hoidettava ajasta ja paikasta riippumatta. Varsinkaan silloin kun kyseessä on yrityksen omistaja-johtaja. Pienen yrityksen muiden työtehtävien korvaaminen on usein mahdollista.

On arvioitu, että pienyrityksen syntymän ja pioneerinvaiheen elinkelpoisuuden saavuttamiseen menisi noin viidestä kymmeneen vuotta. Yritys elää sen kriittisimmän ajan kolmen ensimmäisen vuoden aikana, jolloin myös huomattava osa uusista, nuorista yrityksistä lopettaa. (Koskinen, Laukkanen, Vanhala 2002, 80- 81.)

Vaikka tämä kolmen vuoden kriittinen aika pitäisi paikkansa, niin yritysten on hyvä varautua myös siihen, että se kohtaa erilaisia ongelmia monien vuosien aikana. Ongelmat ja niiden tyytit toki muuttuvat, mutta ei yrittäjäyys ole pelkkää juhlaa ensimmäisen kolmen vuoden jälkeen.

### 3.3 Henkilöstön johtaminen

Useissa teoksissa puhutaan henkilöstöjohtamisesta, henkilöstöresurssien tai henkilöstövoimavarojen johtamisesta. Vaikka nämä eivät ihan tarkalleen tarkoita samaa asiaa ja sisällöltään teoksissa on pieniä eroavaisuuksia, pääajatuksena on kuitenkin henkilöstö ja sen johtaminen oikein.

Henkilöstövoimavarojen johtamisella tarkoitetaan organisaation ihmisjärjestelmän hankintaa, motivointia, ylläpitoa sekä palkitsemista. Henkilöstön johtaminen on aktiviteettien sarja, joka ensiksi mahdollistaa sen, että työntekijät ja heitä työllistävät organisaatiot pääsevät yhteisymmärrykseen palvelussuhteiden ehdoista, ja toiseksi turvaa tämän yksimielisyyden toteuttamisen. Henkilöstö on välttämätön ja keskeisin voimavara pääoman lisäksi (Kauhanen 2009, 16.)

Esimiehen tai johtajan on saatava työntekijöistään koostuva tiimi toimimaan hyvin yhdessä niin, että rakentaminen onnistuu saumattomasti ja aikataulujen mukaisesti. Oman haasteensa tähän tuo se, että työmaalla on muitakin työntekijöitä, jotka tekevät saman projektin eteen töitä, mutta ovat joko toisella yrityksellä töissä tai tekevät töitä oman yrityksensä kautta eivätkä näin ollen ole varsinaisesti yrityksen palkkalistoilla. Päävastuu kuitenkin on pääurakoitsijalla.

Henkilöstöjohtaminen työyhteisön arjessa on vahvasti läsnä ja ilmenee monissa yhteyksissä ja asioissa. Usein henkilöstöjohtamisen alueen toimijat ja kehittäjät kokevat oppineensa työnsä käytännön kautta (Viitala 2004, 19).

Henkilöstöjohtamisen kenttä voidaan jakaa kolmeen toimintalohkoon: Henkilöstöresurssien johtamiseen, ihmisten johtamiseen sekä työelämän suhteiden johtamiseen. Vaikka nämä ovat kolme erillistä osa-aluetta, ne kulkevat ne silti käsi kädessä ja hyvä johtaja tarvitsee osaamista jokaisella alueella, vaikka olisi pääsääntöisesti keskittynyt enemmän yhteen näistä. (Koskinen, Laukkanen, Vanhala, 2002, 310.)

Rakennus Matvor Oy:n näkökulmasta johtaja tarvitsee sekä henkilöstöresurssien että ihmisten johtamiseen tarvittavia taitoja. Ihmisten johtaminen painottuu organisaatiopsykologian ja organisaatiokäyttäytymisen puolelle. Johtaja ei henkilökuntansa työskentelyn näkökulmasta katsottuna tarvitse varmasti psykologin tai psykologian taitoja, mutta tarvitsee ehdottomasti taitoa ohjata ja opastaa erilaisia ihmisiä työskentelemään niin yksin kuin yhdessä. (Koskinen, Laukkanen, Vanhala, 2002, 310 -311.)

Koskisen, Laukkasen ja Vanhalan mukaan (2002) henkilöstöresurssien johtamisen alue kattaa kaksi henkilöstöfunktioon liittyvää toiminta-aluetta: perinteisen henkilöstöhallinnon ja henkilöstöresurssien strategisen johtamisen. Kyse ei kuitenkaan ole kahdesta kokonaan erillisestä toiminnosta vaan, vaan tehtäväkokonaisuuksista, joita toteutetaan eri aikajänteellä ja johtamisen eri tasolla.

#### 4 Opinnäytetyön menetelmäratkaisut

Opinnäytetyöni on toiminnallinen. Mielestäni se palveli toimeksiantajayrityksen tarvetta parhaiten, koska yrityksellä oli tarve saada pohja sukupolvenvaihdoille sekä tehdä parannuksia esimerkiksi markkinoinnissa. Opinnäytetyöni taustalla on kirjallisia haastatteluja sekä monia suullisia keskusteluja sekä Rakennus Matvor Oy: n että TMI Pasi Vornasen edustajan kanssa. Tämän lisäksi olen tehnyt omaa havainnointia yrityksen toiminnasta työmaalla sekä keskustellen työntekijöiden kanssa.

Rakennus Matvor Oy on vuonna 1996 perustettu rakennusalan yritys. Kyseessä on pieni yritys, jonka liikevaihto valmistuneista kohteista riippuen on noin kaksi miljoonaa euroa. Tällä hetkellä resursseja ei ole laajentamiseen, joten tästä syystä kohteita rakennetaan aina yksi kokonaisuudessaan lähes valmiiksi ja seuraava aloitetaan vasta edellisen ollessa loppuvaiheessa, joten mahdollinen päällekkäisyys varsinaisessa rakentamisessa kestää käytännössä kuukaudesta pariin kuukauteen.

Isäni, Matti Vornanen, toimii Rakennus Matvor OY:n toimitusjohtajana ja vastaa yksin kaikista yritykseen liittyvistä asioista ja päätöksistä. Palkattuja työntekijöitä tällä hetkellä on yhteensä vakituisesti neljä -kolme rakennustyömaalla sekä minä, joka vastaan henkilöstö- ja hallinnollisista tehtävistä, juoksevista asioista sekä kaikista toimitustöistä. Lisäksi työmaajohtajana ja isäni oikeana kätenä toimii veljeni Pasi Vornanen (TMI Pasi Vornanen). Kirjanpito- sekä tilintarkastuspalvelut on ulkoistettu. Lisäksi käytämme henkilöstövuokrausyrityksiä ja useita eri toimialojen alihankintayrityksiä.

Yrityksen pääasiallinen toimenkuva on uudisrakentaminen ja yritys toimii Uudellamaalla. Toimisto sijaitsee Tuusulan Jokelassa ja kohteet ovat tällä hetkellä pääasiassa Vantaan ja siellä erityisesti Tikkurilan alueella. Yrityksen toimenkuvaan kuuluu uudisrakentamisen lisäksi aliorakointina tapahtuva muotitus - ja valutyöt sekä rakennustyöt yleisesti. Yritys toteuttaa myös remonttitoita tilanteen mukaan.

Salosen (2013, 13) mukaan kehittämistoiminnan tunnuspiirteitä ovat muun muassa uutuusarvo, hyöty ja tulos, käytettävyyys, toimijavetoisuus, näkyvä toiminta, ainutkertaisuus ja suunnittelu. Olen pyrkinyt hyödyntämään näitä tunnuspiirteitä mahdollisimman hyvin lähtiessä

kehittämään toimeksiantajayrityksen toimintaa. Salonen (2013, 15) esittelee yhden neljästä kehitysprosessin ideaalimallista - lineaarisen mallin. Mallissa työskentely etenee tavoitteen määrittelystä suunnitteluun, toteutukseen sekä päättämiseen ja arviointiin. En ole käyttänyt mallia kirjaimellisesti juuri tuolla esitetyllä tavalla, mutta pyrkinyt ottamaan sen huomioon ja pitämään eräänlaisena punaisena lankana opinnäytetyössäni. Lineaarista mallia on kritisoitu siitä, että se on liian suoraviivainen ja jossa kehitystoiminta näyttää todellisuutta yksinkertaisemmalta. (Salonen 2013, 15.)

Omien kokemuksieni, haastattelujen sekä keskustelujen pohjalta olen lähtenyt luomaan pohjaa kehityskohtien toteuttamiselle. Olen luonut projektien seurantaan yksinkertaisen mallin, josta tällä hetkellä saa kaiken sen tiedon mitä yrityksen johto ja työntekijät kohteiden osalta tarvitsevat. Olen luonut yritykselle Facebook - sivut ja aloittanut kohteiden mainostamisen. Kotisivujen suunnittelu on aloitettu ja toteutus aikataulu tehty. Lisäksi suunnitteilla on muita markkinointiin liittyviä asioita, kuten messuille osallistuminen ja sponsoroinnin aloittaminen.

Lisäksi olen tutustunut kirjallisuuteen sukupolvenvaihdoksesta, johtajuudesta, työhyvinvoinnista, yrittäjyydestä, markkinoinnista sekä projektien suunnittelusta ja johtamisesta. Olen tutustunut Internetissä julkaistuun materiaaliin sekä lukuisiin artikkeleihin. Teoriaan ja materiaaliin tutustuminen on auttanut hahmottamaan ja ymmärtämään yrityksen tilannetta ja siellä tapahtuvia muutoksia paremmin. Lisäksi kirjallisuus sekä muu materiaali on toiminut tukena, kun olen suunnitellut esimerkiksi yrityksen näkyvyyden lisäämistä.

## 5 Lähtötilanne ja kehityskohteet

Opinnäytetyöni varhaisessa suunnitteluvaiheessa isäni lopettaminen yrityksessä ja yrityksen jatkaminen tuli puheeksi ensimmäisiä kertoja. Tämän pohjalta lähdin miettimään opinnäytetyöni aihetta ja sitä, kuinka yritys voisi hyötyä siitä.

Yrityksen asioista ja niiden hoidosta on aina ollut vastuussa toimitusjohtaja, joka on hoitanut lähes kaikki päätöksentekoon liittyvät asiat itse. Toimistotöissä on ollut apuna yrittäjän vaimo oman päivätyönsä ohessa. Aloitin yrityksessä vuonna 2012 ja siitä lähtien nämä työt ovat kuuluneet minulle ja äitini, satunnaisia tuurauksia lukuun ottamatta, on voinut jäädä yrityksen toiminnasta kokonaan pois. Vaikka yrittäjällä itsellään on vankka kokemus rakentamisesta ja siihen liittyvistä asioista, niin enää useampaan vuoteen hän ei ole itse voinut esimerkiksi toimia vastaavana rakennusmestarina, koska hänellä ei siihen vaadittavaa koulutusta ole. Aikaisempina vuosina asiat ovat lähtökohtaisesti olleet ylhäällä ruutupaperilla eikä tietokoneet ja niiden ohjelmat ole olleet kovin suuressa asemassa. Vakituksia työntekijöitä rakennustyömaalla on ollut aina, parhaillaan reilusti yli kymmenen. Vaihtuvuus työntekijöissä kahdenkymmenen vuoden aikana on ollut vähäistä.



Rakennusala, varsinkin kun puhutaan uudisrakentamisesta, on alana kuitenkin hyvin taloustilanneherkkä sekä vaihteleva ja riippuvainen monesta ulkoisesta asiasta sekä tekijästä. Huonossa taloustilanteessa ja sen aikana asuntoja ei mene kaupaksi valitettavasti läheskään niin paljon kuin normaalissa taloustilanteessa. Ihmiset eivät ole valmiita ottamaan isoja asuntolainoja tai sen tuomia riskejä taloudellisesti haastavassa tilanteessa. Toisaalta, vaikka taloustilanne olisi yleisesti huono, uudiskohteiden kysyntä silloin tällöin nousee ”piikkimäisesti”. Tämä saattaa selittyä myös pankkien myöntämien lainojen korkotilanteesta ja ajoittain myös lainansaannin heikkoudella. Lisäksi, varsinkin viime vuosien aikana kysynnän laatu on muuttunut. Jos viisi vuotta sitten isot kaksiot, kolmiot ja jopa neliöt olivat kysytyimpiä asuntoja, niin nykyään tuollaisia isoja asuntoja ei mene kuin satunnaisesti. Asumisesta on tullut niin kallista ja kaikki kustannukset ovat nousseet, joten parhaiten menee kaupaksi yksiot ja pienet kaksiot. Pienemmät huoneistot ovat saaneet liikkeelle myös nuoret asuntojen ensiostajat. Kohteet rakennetaan perustettavan Asunto-osakeyhtiön lukuun ja huoneistoja valmistuu kerralla kuudesta kymmeneen kappaletta. Tällä hetkellä rakenteilla on poikkeuksellisen iso 20 asunnon kohde. Kohteessa on kaksi Asunto-osakeyhtiötä ja kumpaankin valmistuu samanaikaisesti 10 asuntoa.

Tullessani vuonna 2012 yrityksen palvelukseen, ajatuksena oli suorittaa ensimmäinen liiketalouden koulutukseen liittyvä harjoittelu sekä saada alan työkokemusta opiskelun ohessa. Hyvin nopeasti kuitenkin ”ala vei mennessään”, ja huomasin pohtivani sellaisia yritykseen liittyviä asioita, joita suinkaan siinä vaiheessa ei olisi tarvinnut, mutta jotka kiinnostivat sekä opiskeluni että tulevaa työuraani ajatellen. Muutamassa kuukaudessa vastuuta tuli enemmän ja pikkuhiljaa isältäni oli jäänyt minulle jo muutamiaakin sellaisia tehtäviä kokonaisuudessaan, jotka hän oli aikaisemmin hoitanut täysin itse eikä ollut niistä aikaisemmin malttanut luopua. Ymmärrys ja mielenkiinto rakennusalaan kohtaan kasvoi koko ajan.

Työnjako oli melko selvä. Minä hoidin kaikki toimistoon kuuluvat hankinnat sekä paperityöt niin pitkälle kuin pystyin, olin yhteydessä tilitoimiston kanssa, tein lupa-asioiden valmistelun, hoidin laskutuksen sekä myynti- että ostolaskujen osalta, yhteydenpidon henkilöstön kanssa (työtunnit, palkanmaksu ja sen esivalmistelu sekä työvaatehankinnat), pääasiallisen yhteydenpidon asiakkaiden kanssa (laskutus, sähköpostiviestit, tuotevalintojen vastaanotto) tarvittavan hankintojen kilpailutuksen. Isäni hoiti rakennustyömaiden johtamisen, päivittäisten tavaroiden hankkimisen, lupa-asiat virastojen kanssa sekä sellaiset yhteydenpidot, jotka oli hoidettava pikaisesti ja joihin tarvitaan nimenkirjoituksellinen oikeus. Nämä edellä mainitut työt ovat säilyneet minulla, mutta vastuuta on tullut myös lisää, jotta isäni pystyy keskittymään päivittäisten asioiden hoitamiseen työmaalla sekä tietysti myös rakentamiseen. Myös veljeni tuli toimintaan mukaan niin, että hänelle on vähitellen siirtynyt työmaata koskevat valvonta-tehtävät ja hän toimii eräänlaisena työmaaajohtajana. Käytännössä hänen työnkuva on huoleh-

tia, että työmaalla asiat hoituvat aikataulun mukaisesti. Toistaiseksi hän on mukana niin, että hän toimii oman yrityksensä kautta, eli Rakennus Matvor Oy ostaa häneltä työnjohdollisen palvelun kohteittain. Vaikka vastuuta on jaettu, en voi silti olla painottamatta, että viime kädessä kaikki päätökset kulkevat edelleen vielä itse yrittäjän kautta.

Koska yrityksen asioita on hoitanut pääsääntöisesti yksi ihminen, kaikki henkilöstöön ja hankintoja koskeva tieto on saatu melko hyvin hoidettua, koska tiedon välityksessä ei ole ollut montaa ihmistä. Huonona puolena toki on ollut se, että kaikki tieto asioiden hoidosta on ollut yhdellä ihmisellä. Työmaalla tapahtuva kommunikointi henkilöstön kanssa on toiminut tähän asti sen mitä sen on oikeastaan ollut tarpeenkaan toimia. Työntekijät ovat tienneet mitä ovat tehneet, koska ammattitaito ja rutiini asioiden hoitamiseen on tullut ja kehittynyt vuosien saatossa. Työntekijöiden sekä johtajan kommunikointi keskenään on kehittynyt omanlaisekseen, toimivaksi kokonaisuudeksi.

Jokaisen työntekijän kokemus, taidot ja tiedot rakentamisesta ovat kasvaneet vuosikymmenten saatossa niin paljon, että itse talojen rakentaminen onnistuu jo ilman jatkuvia ohjeita tai seurantaa. Jokainen tietää työnkuvansa sekä tekee sen, missä ovat parhaita. Jokaisella työntekijällä on myös omat vahvuutensa ja he tuntevat erinomaisesti toistensa tavat työskennellä. Tämä on yrityksen toiminnan kannalta suuri etu.

Rakennuslalle viimeisten kahden vuoden aikana tullut uusia ilmoittamisvelvollisuuksia niin itse yrittäjälle kuin aliurakointiyrityksille, vero toimistojen tarkastukset ja lainsäädäntö ovat tiukentuneet sekä turvallisuus ja sen ylläpitäminen työmailla ja erityisesti isoilla sellaisilla, on lisääntynyt. Rakennusala on muuttunut alana niin, että koulutettua väkeä tarvitaan koko ajan enemmän ja enemmän. Aikaisemmin alalle oli huomattavasti helpompi päästä ilman koulutusta (poikkeuksena erikoisalat: sähkötyöt, laatoitus, putkityöt, LVI - työt jne.) Enää ei pelkkä kokemuksella hankittu tietotaito riitä kaikkien asioiden hoitamiseen ja tästä syystä pienienkin yritysten omistajat ovat joutuneet jakamaan tehtäviä yrityksen sisällä uudestaan sekä myös ulkoistaneet osan työtehtävistä. Tämä on tuonut yksityisyrittäjälle paljon haasteita lisää ja suurin niistä on lisääntynyt paperityön määrä. Erilaisten instanssien kanssa toimiminen on vaikeutunut, koska organisaatiot laajenevat, henkilöstön työtehtävät muuttuvat, yhteistyöyrityksiä myydään ulkomaiseen tai isomman yrityksen omistukseen. Esimerkiksi pankkiasiointi ei ole enää mahdollista pelkän puhelinsoiton avulla, vaan lähes poikkeuksetta pankkiin täytyy varata aika ja hoitaa helpot ja yksinkertaisetkin asiat henkilökohtaisesti paikan päällä tai itse verkkopankissa, sikäli jos se on mahdollista.

Pienen yrityksen omistajalle tämä on selkeästi tuonut lisää haasteita siinä mielessä, että niin sanotusti itse oppineen, 50 - luvun Savossa syntyneen henkilön, on vaikea ymmärtää ensinnäkin tietotekniikan valtavaa kehitystä - tämän tuomia etuja ja haittoja. Kansakoulun käyneenä

ei voi enää olla vastuussa virallisesti juuri mistään, vaikka itse työkokemus sen sallisi. Toki yrittäjä tekee edelleen yritystään koskevat päätökset ja on vastuussa kaikesta. Toiseksi yritysten organisaatiot muuttuvat jatkuvasti. Enää ei ole yhtä henkilöä hoitamassa kaikkia mahdollisia asioita, vaan ne eriytetään usealle eri osastolle. Henkilöstön vaihtuvuus isoissa yrityksissä on suurta lomautuksien, irtisanomisien, mutta myös sen takia, että työntekijät haluavat edetä urillaan ja hankkia kokemusta. Kolmanneksi laki ja sen tuomat velvoitteet muuttuvat. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi rakennuslalla harmaata taloutta on lähdetty kitkemään pois urakalla ja kaikki tilaajavastuusiin liittyvät asiat, veroasiat, valvonta työmailla ja erilaiset ”pistokokeet” ovat tiukentuneet ja samalla yleistyneet.

### 5.1 Kehittämistarpeet

Olen seurannut isäni yrittäjänä olemista jo vuosikymmeniä ja luonut yrittäjyydestä itselleni tietyn mielikuvan. Mielikuvan siitä, minkälaista on toimia yrittäjänä. Isäni on auktoriteettinen johtaja, jolla on selkeä päämäärä, tavoite ja tapa tehdä sekä hoitaa asiat. Välillä hän pysyy kannassaan jopa liian tiukasti, eikä aina ole valmis antamaan periksi, vaikka olisi muitakin toimivia tapoja hoitaa asiat. Kuitenkin, kun hoidettavien asioiden määrä on kasvanut, aika menee enemmänkin käytännön asioiden hoitamiseen työmaalla. Paperiasioiden, työmaalla tapahtuvan seurannan ja muiden juoksevien asioiden hoitoon tarvittava aika on vähentynyt. Näin ollen vastuuta on siirretty pikkuhiljaa sekä minulle että veljelleni.

Yrityksen toimintaa seuranneena sekä yrittäjä - isääni haastatellessa, tulemme yhteenvedona siihen tulokseen, että tulevaisuuden sukupolvenvaihdosta ajatellen ja toiminnan parhaan mahdollisen jatkuvuuden kannalta, yrityksen kehittämisen kannalta tärkeimpiä asioita ovat sujuva sukupolvenvaihdos ja sen rinnalla kulkeva muutosjohtaminen sekä projektien seurannan ja markkinoinnin kehittämisen aloittaminen.

Työntekijät ovat minulle entuudestaan kaikki tuttuja. Samat työntekijät ovat olleet yrityksen palveluksessa viimeistään vuodesta 1998 lähtien. Isäni on aloittanut rakentamisen ilman yritystoimintaa, mutta maailman muuttuessa rakentamista ei voinut, tai ollut suotavaa tehdä enää ”omalla nimellä” ilman yritystä, kun kyseessä oli kuitenkin ammattirakentaminen. Ennen nykyistä yritystä isälläni oli yritys, Rakennusliike Matti Vornanen Ky. Osa työntekijöistä on ollut jo edellisen yrityksen aikana töissä yrityksessä.

Kun pohdin sukupolvenvaihdosta ja muutosjohtajuutta tuo omat haasteensa tuoda uusia toimintatapoja sellaisille ihmiselle, jotka ovat toimineet tietyn kaavan mukaan vuosikymmeniä. Kyse ei ole siitä, etteivätkö muutokset olisi tervetulleita tai hyväksyttäviä, niiden sisäistäminen vie vain aikaa enemmän. Tarkoitus ei ole myöskään tehdä muutoksia, oli kyse toimintatavasta tai johtamistyylistä, kertaheitolla, vaan löytää kaikille sopiva tapa toimia. Jo itsessään siinä, että tietotekniikka on kehittynyt valtavasti ja lähes kaikki asiat henkilöstö - ja hallinto-

puolelta voidaan hoitaa sähköisesti ja että asioiden hoitaminen on tarkentunut vuosien saatossa, tuo oman haasteensa. Muutoksien toteuttaminen on sinänsä helpompaa aloittaa nyt (ja myös pakollista), koska rakennuslalle on tullut verohallinnon alainen ilmoitusvelvollisuus heinäkuun alusta 2014 lähtien eli entistä tarkempien tietojen antaminen ja saaminen ovat vastuullisen toiminnan edellytys, jotta asiat voidaan hoitaa lain vaatimalla tavalla. Eikä tämä koske ainoastaan työnantajaa, vaan työntekijöiden on myös osattava toimia uusien edellytysten mukaisesti

Lain tuomat muutokset ovat aiheuttaneet sen, että projekteista on oltava entistä enemmän ja tarkempaa tietoa ja tämän takia yrityksemme työkohteisiin liittyvä tiedon kerääminen ja materiaalin arkistoinnin uusiminen aloitettiin rakentamaan uudelle pohjalle syksyllä 2014. Projektiseurannan tarkoituksena on saada entistä tarkempaa tietoa nopeammin kohteisiin ositetuista palveluista, myyntilaskutuksesta, työntekijöistä, aikataulutuksesta, työhön käytetyistä tunneista, suunnitelluista sekä toteutuneista urakkakustannuksista. Nämä tiedot auttavat suunnittelemaan seuraavan kohteen huomattavasti sujuvammin sekä ilmoittamaan esimerkiksi pankille todenmukaisemmat talousarviot kohteista paremmin. Ohjelmalta ei oikeastaan muuta vaadittu kuin selkeys ja sen käyttötarkoituksen järjestyksen pienessä yrityksessä.

Konkreettisten muutoksien toteutus oli tarkoitus aloittaa porrastetusti sen takia, että kaikki muutokset eivät toteudu yhtä aikaa, muutoksien tuloksia olisi helpompi seurata ja toiseksi minulla on vielä käytössäni nykyisen johtajan tietotaito sekä hänen tukensa toteuttaa muutokset. Vaikka moni asia tulee uudistumaan, on aikaisempi kokemus todella arvokasta, jotta muutoksia ei tulla tekemään liian nopeasti tai sellaisella tavalla, jotka eivät toimi, vain huomataksemme, että ne ovat hyviä ideoita vain ajatuksen tasolla ja paperilla, mutta eivät toimi yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa.

Yrityksellämme ei ole ollut oikeastaan minkäänlaista omaa markkinointia aikaisemmin. Ainut isompi markkinointikokonaisuus liittyy asuntojen ennakkomarkkinointiin, minkä hoitaa Kiinteistövälitysyriitys Habita LKV. Markkinointia ei ole aikaisemmin oikeastaan tarvittu tai osattu kaivata, koska toiminta on ollut pientä, yritys on ollut toimialueella tunnettu ja asunnot on pääasiassa saatu myytyä jo ennakkomarkkinoinnissa. Nykypäivänä markkinointi, pienikin sellainen, on kuitenkin suotavaa, jotta yritys saa näkyvyyttä, huolimatta siitä minkä kokoinen yritys on kyseessä. Tavoitteena onkin lisätä yrityksen näkyvyyttä. Yrityksen omaa markkinointia voidaan myös hyödyntää siinä tilanteessa, jos työntekijöille tarvitaan lisätöitä tai oman kohteen ulkopuolisia urakkakohteita. Markkinoinnista on tullut nykypäivänä hyvin tärkeä osa yrityksen toimintaa. Markkinoinnin avulla yritys muistetaan. Nykypäivänä ei enää pelkkä ”tuttavan kauppa” riitä, vaan näkyvyyttä pitää saada myös muulla tavoin.

Yrityksen toiminta pitää saada 2010 - luvun mukaiseksi. Uskon, että sukupolvenvaihdos tuo siihen ”vauhtia” ja paljon uusia näkökulmia.

Rakentamisen perusidea on kautta aikain pysynyt samana ja niin on tänä päivänäkin, vaikka totta kai esimerkiksi rakennustapoja on tullut lisää valmiiden talopakettien muodossa. Niiden tuleminen markkinoille on lyhentänyt yhtiöiden, tai yleensä talojen valmistumisaikaa. Johtaminen ja sen tavoitteet ovat aika päivittä, koska fakta on se, että yrityksen työntekijät tulevat ikänsä ja työvuosiensa puolesta vaihtumaan seuraavan 5-10 vuoden aikana. Niin karulta, ja raa’alta kuin se kuulostaakin. Projektihallinta täytyy saada sellaiseksi, että se palvelee kaikkia yrityksen johtotehtävissä olevia antaen ajanmukaista tietoa projektin etenemisestä. Markkinointia on saatava paremmaksi, koska tällä hetkellä se on pahasti jäljessä, ajatellen sitä kuinka helppoa se nykyaikana on.

Koska yrityksen toimintaa on tarkoitus jatkaa ja sukupolvenvaihdos tulee tapahtumaan melko nopealla aikataululla, varsinaista työtä itse työpaikalla helpottaa huomattavasti, jos perusasiat ovat kunnossa ja yritystä voidaan markkinoida myös silloin kun kohde ei ole käynnissä.

Kun lähdän kehittämään ja miettimään näitä kehityksen tarpeissa olevia osa-alueita, samalla pääsen paremmin mukaan yrityksen toimintaan ja tämän takia haluan olla vahvasti mukana muutoksien suunnittelussa ja olla osana niiden toteutuksessa. Tämä opinnäytetyö sisältää ison määrän taustojen käsittelyä ja pohdintaa erilaisista vaihtoehtoista, koska tällaisia muutoksia yrityksessä ei ole aikaisemmin mietitty tai toteutettu.

Isäni ei vielä hetkeen jätä yrityksen tehtäviä kokonaisuudessaan itseltään pois, ja vaikka hän mukana edelleenkin on, niin hänen rooli tulee muuttumaan ja varmasti pienenemään lähitulevaisuudessa. Näiden kehitystarpeiden suunnittelu ja toteutuminen tulee osoittamaan hänelle minun sitoutuneisuutta yrityksen toimintaa kohtaan sekä minun mielenkiintoa ja halua oppia ymmärtämään yrityksen hyvän toiminnan vaatimia asioita paremmin. Sitoutuneisuus yritykseen, jonka hän itse on perustanut ja sitä vuosikymmeniä pyörittänyt, on hänelle kuitenkin yksi tärkeimmistä asioista, jotta hän voi edes harkita yrityksen luovuttamista seuraavalle sukupolvelle.

## 5.2 Yrityksen toiminnan kehittämisen tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda yritykselle toimintamalli ja puitteet siihen, että yrityksen henkilöstö- ja hallintopuolen toiminnannasta saadaan mahdollisimman tehokas, tuottava ja ennen kaikkea sujuva, mutta myös näkyvyyttä saadaan lisää. Koska tarkoitus ei ole puuttua työmaalla tapahtuvaan rakentamiseen, jo senkään takia, että omat taidot siihen ei vielä riitä

ja alan ymmärrys siltä osin on vielä pientä, toimintamallin ja puitteiden olisi kuitenkin tarkoitus olla tätä osuutta mahdollisimman hyvin tukeva.

Tavoite on saada yritys ihmisten tietoisuuteen ja oivaltamaan, että tarjoamme myös mahdollisuuksien mukaan muita rakentamisalanpalveluita kuin ainoastaan asunto-osakeyhtiöiden uudisrakentamista. Jos ajattelen sukupolvenvaihdosta ja muutosjohtamista, uusi johtamismalli tai -tyyli sekä tapa toimia henkilöstön kanssa, on hyvä luoda nyt, koska johtamisen malli on hyvä olla olemassa siinä vaiheessa, kun tulevaisuudessa palkkaamme uusia työntekijöitä. Opinnäytetyön tavoite on auttaa minua hahmottamaan niitä asioita, joihin haluan yrityksen tulevaisuudessa keskittyvän ja olisiko kenties mahdollista muuttaa yrityksen koko toimenkuvaa niin, että se palvelisi paremmin ja tulisi pysymään markkinoilla myös tulevaisuudessa. Tavoitteena ei ole muuttaa yrityksen konseptia vaan luoda ideoita minkälainen yritys Rakennus Matvor Oy voisi mahdollisesti tulevaisuudessa olla ja olisiko yrityksellä mahdollisuus pärjätä muillakin rakentamisen osa-alueilla kuin ainoastaan asunto-osakeyhtiöiden uudisrakentamisen.

## 6 Tavoitteiden toteutus ja tulokset

Opinnäytetyöni tavoite oli luoda yritykselle malli toimivasta sukupolvenvaihdoksesta sekä projektiseurannasta ja markkinoinnista. Tavoite oli, että tämän opinnäytetyön aikana saisin muutoksiin tarvittavat työkalut sekä pystyisin viemään konkreettisia muutoksia eteenpäin jatkossa. Mielestäni onnistuin saavuttamaan tavoitteen kaikilla niillä alueilla, joita opinnäytetyön alussa asetin.

Seuraavan sivun kuvassa on yleiskatsaus suunniteltuun aikatauluun toiminnan näkyvyyden kannalta.

Toiminta	suunnittelu	toteutus	Huomioitavaa
Facebook		2016 huhtikuu	
Kotisivut	Kevään 2016 aikana	2016 elokuuhun mennessä	
Messut	Syksyn 2016 aikana	Vuonna 2017	* selvitä rakennusalan messutarjonta * selvitä paikan hinta * selvitä mahdolliset yhteistyökumppanit
Sponsorointi		2015 Agilityn SM - kisat, 2015 Vesipelastuskilpailut soveltavuuskoe, alokasluokan kokeet, 2016 Agilityn SM - kisat,  2016 Vesipelastuksen avoimen - ja voittajaluokan kokeet	Noora Ruuhimäki  Johanna Juntheikki * ? Osallistuminen Johanna Juntheikki Johanna Juntheikki
		2016	2017 * Sponsoroinnin kohde selvitykseen
Tapahtumat	Kesällä 2016	joulukuussa 2017	YRITYKSEN 20 - VUOTISJUHLAT * vieraslista * paikka ja tarkempi aika * yhteistyökumppanit

KUVA 3. Toiminnan suunnittelun aikataulu.

## 6.1 Sukupolvenvaihdos

Sukupolvenvaihdoksen suhteen tilanne on selkiytynyt sekä luopujalle että jatkajalle/jatkajille. Koska Sukupolvenvaihdos on vielä hyvin alkuvaiheissa, tärkeintä oli tehdä alustava suunnitelma siitä, minkälaisella aikataululla tulemme etenemään. Koska sukupolvenvaihdos on moninainen prosessi, tulemme varmasti sen juridisessa puolessa tarvitsemaan ulkopuolista apua, jotta pääsemme lopputulokseen parhaalla mahdollisella tavalla ja lain puitteissa oikein. Vielä esimerkiksi on vaikea ottaa kantaa, minkälaista sukupolvenvaihdoksen mallia tulemme käyttämään.

Seuraavalla sivulla olevassa kuvassa on sukupolvenvaihdokseen suunniteltu aikataulu, jossa on pyritty ottamaan huomioon tärkeimmät asiat yleisesti koko prosessin kannalta. Aikataulu on hyvin ”leveäperäinen” vielä, mutta sitä tarkennetaan sitä mukaan, kun toiminta etenee. Aikatauluun ei ole eritelty luopujan ja jatkajan tehtäviä erikseen vaan nämä koskevat kumpakin osapuolta.

Tehtävä	Kuukausi	Vuosi
* Suunnittelun aloitus		2014-2016
* verotukseen, tapoihin ja malleihin tutustuminen	12	2016
* Keskustelu tilitoimiston yhteyshenkilön sekä lakimiehen kanssa	2,3,4	2017
* Rahoituksen suunnitteleminen	5,6	2017
* Johtajuuden siirtymävaihe		2017-2018
* Lopullinen päätös toiminnan jatkumisesta	1	2018
Sukupolvenvaihdos		2019

KUVA 4. Sukupolvenvaihdoksen suunniteltu aikataulu.

## 6.2 Projektiseuranta

Projektien seurannan suunnittelussa tavoite ja päämäärä saavutettiin odotetulla tavalla ja sillä tasolla kuin tavoite oli opinnäytetyön alussa asetettu. Projektinhallintaa on tarkoitus kehittää entisestään ja päivittää jatkossa muuttuvien tilanteiden mukaan.

Projektilla tarkoitetaan prosessin ainutkertaista toteutusta. Projekti on tyypillinen tapa toteuttaa prosesseja silloin kun kyse on suurista kokonaisuuksista, olivatpa ne tietojärjestelmiä tai rakennuksia. Projektille tyypillistä on sen ainutkertaisuus ja sillä on selkeä aikaan sidottu päämäärä, joka toteutetaan annetuilla resursseilla. (Laamanen, Tinnilä 2009, 24.) Vaikka opinnäytetyön aiheena on yrityksen toimintaan liittyvien asioiden kehittäminen ja yritys on sama kohteesta riippuen, niin samalla kehitetään myös projekteja. Yrityksemme kohteiden rakentaminen täyttää projektin tyypillisen kuvauksen.

Projektiseuranta on tapahtunut aikaisempina vuosina niin, että yrittäjä on pitänyt itsellään mapissa kohdetta koskevat laskut, tarjouksien perusteella hyväksytyt urakkasopimukset, henkilöstökulut, työtunnit - kaiken materiaalin kohteisiin liittyen. Koska nykyään tietotekniikan käyttö on arkipäivää, aloin pohtimaan, että eikö olisi helpompaa tapaa seurata projekteja, jos tieto olisi saatavilla nopeasti ja helposti.

Projekteja hallitaan projektisuunnitelmilla ja aikatauluilla. Niissä on myös erotettavissa eri vaiheita, kuten suunnittelu, toteutus, raportointi sekä päättäminen. Projektiliiketoiminta ja toimitusprojektit ovat yksi liiketoiminnan muoto, kuten rakentamisessa rakennusprojektit. Arvo luodaan projektien tehokkaalla toteutuksella. (Laamanen, Tinnilä 2009, 25.) Koska pro-



jekteissa hallinta on tärkeää ja mielestäni aikaisempi projektiseurannan tapa oli hidas ja se ei ollut tarpeeksi tehokas, lähdin pohtimaan, kuinka voisin muuttaa sitä esimerkiksi Microsoft Excel - ohjelmaa hyödyntäen. Koska kyse ei ole ison yrityksen asioista, niin uskoin, että hyvinkin yksinkertaisilla työkaluilla saadaan toimiva sähköisessä muodossa oleva seurantatapa. Turha paperi jäisi normaalista, arkityöpäivästä pois ja laskut sekä muut paperit olisivat kuitenkin saatavilla kirjanpidossa ja kohteiden mapeissa, jos tulisi tarkastus - tai muita epäselviä tilanteita.

Minä aloitin tekemään pohjan niin, että loin kohteelle oman projektiin liittyvän kansion ja Excel - taulukon välilehtineen. Taulukkoon keräsin viikkotasolla kaikki laskut sekä niiden summat ja ne oli sitten helppo laskea kuukausitasolla vai vaikka useammankin kuukauden ajanjaksolta. Lisäksi erittelin laskut useammalle välilehdelle yrityksittäin (myös aliurakoitsijat) ja henkilöstön palkkakulut vielä erikseen. Tässä vaiheessa suunnittelua, yrityksellä oli kaksi kohdetta hieman päällekkäin käynnissä, joten henkilöstökulujen erittely oli myös tarpeen. Kirjanpidolliset raportit toimivat koko ajan projektiseurannan tukena ja vahvistavat sen toimivuutta yrityksen tarpeissa.

Mielestäni tämä oli toimiva ratkaisu. Sain nopeasti kaikki tarvittavat tiedot esille ja johtajalla tiedoksi. Pystyin myös tarvittaessa ottamaan esille tietyn yrityksen laskujen määrän sekä summat. Näin pystyimme seuraamaan myös sitä, ovatko summat samat kuin urakkasopimuksissa.

Tätä ei olisi varmasti pystynyt tekemään Excel - ohjelman avulla, jos kyseessä olisi ollut isompi yritys, jossa tietoperustaa on enemmän ja useiden kohteiden osalta. Koen kuitenkin itse, että tämä toimii pienessä yrityksessä.

En kuitenkaan aluksi saanut yrityksistäni huolimatta yrityksen johtajaa vakuutettua siitä, että tämä olisi toimiva tapa. Tulostaessani hänelle viikoittain raportin, sain aina palautetta, että se ei ole hänen mielestään selkeää. Siinä kuitenkin oli kaikki hänen pyytämänsä asiat, mutta ilmeisesti ulkonäöllisesti oli vaikealukuinen. Kokeilin muokata tulostettavaa versiota muutamallakin tavalla, mutta lähes poikkeuksetta aina vastaus oli sama: epäselvä.

Lähdin jälleen pohtimaan, että mikä oli se ongelma, joka tekee siitä vaikealukuisen. Yritin kysyä toiveita ja ajatuksia, koska itse pystyin hyvinkin tulkitsemaan sitä. Loppujen lopuksi päädyin siihen, että kyse ei olekaan ehkä siitä, etteikö siitä saisi selvää. Kyse oli ennemminkin siitä, että hänellä on ollut itselleen sopiva tapa seurata projekteja, samalla kun hän on tarkistanut laskut, on ottanut kaiken tarpeellisen tiedon itselleen ylös. Eli on sillä tavalla myös pysynyt koko ajan yrityksen tapahtumissa mukana. Nyt hän vain tarkisti laskut ja sen jälkeen ne

tulivat minulle ja seuloin sieltä erikseen projekteja koskevat tiedot ja syötin koneelle ja tulostin hänelle viikoittain yhteenvedon asiasta.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2	Laksu	Eräpäivä	Summa															
3	x	4.tammi	10															
4	x	5.tammi	10															
5	x	6.tammi	10															
6	x	7.tammi	10															
7	x	8.tammi	10															
8	x	9.tammi	10															
9	x	10.tammi	10															
10	x	11.tammi	10															
11	x	12.tammi	10															
12	x	13.tammi	10															
13	x	14.tammi	10															
14	x	15.tammi	10															
15			120 YHTEENSÄ															

KUVA 5. Kuvassa esimerkki taulukosta viikon osalta.

Koska en halua tuoda yrityksen tarkempia meno - ja tulotietoja julkisiksi, tein vastaavan projektiseurannan keksityillä summilla. Tärkeintä kuitenkin on malli siitä, minkälaisen seurannan tein.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
1																		
2	Henkilö	Matti Meikäläinen	Maija Meikäläinen	Yhteensä														
3	Kohde	Kuminatie 45	Kuminatie 45															
4	Hlötunnus	030479-058c	160588-111a															
5	Veronumero	10007383738	100069971990															
6	Aloituspäivä	1.1.1998	2.4.2000															
7	Työsuhte	vakituinen	vakituinen															
8																		
9	Tunnit	160,00	160,00	320,00														
10	Palkka/Brutto	3300	2000	5300														
11	Palkka/Netto	2300	1600	3900														
12	Työnantajakulut	500	200	700														
13																		
14																		
15																		

KUVA 6. Esimerkki työntekijätiedoista.

Työntekijöiden palkkasummista tärkein projektien kannalta on oikeastaan maksettu summa. Mutta taulukkoa saa hyvin muokattua tarpeen mukaan. Siihen voi lisäksi laittaa erittelyn palloista tarkemmin: urakkapalkka projektia kohti sekä tuntipalkka projektia kohti.

Taulukoiden on tarkoitus olla tukemassa sitä kaikkea niitä papereita, joita saamme. (laskut, palkkakortit, Tyel -ilmoitukset, urakkasopimukset jne.). Taulukot nopeuttavat myös etsintää, jos tarvitsee jonkin yksinkertaisen tiedon nopeasti. On otettava huomioon, että taulukon tiedoissa ei tietenkään ole laskuista esimerkiksi tuotetietoja tarkemmin, joten jos niihin koskevia tietoja tarvitsee, niin paperilaskut on vielä hyvä olla olemassa muuallakin kuin kirjanpidossa.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
	YRITYS	KOHDE	TYÖNTEKIJÄ	VERONUMERO	SYNTYMÄAIKA	TYÖPÄIVÄT/ KPL	TYÖTUNNIT	AJANAJAKSO	ILMOITETTU													
3	MALLI YRITYS OY	KUMINATIE 45	MATTI MEIKÄLÄINEN	10007383738	30479	15	88	2.1-30.1.2016	ON 5.3													
4			MAIJA MEIKÄLÄINEN	100069971990	160588	10	80	2.1-30.1.2016	ON 5.3													

KUVA 7. Esimerkki verohallintoon ilmoitettavien työntekijöiden tiedoista.

Vaikka yrityksen johtaja ei aluksi kokenut projektiseurantaa esittämälläni tavalla hyväksi, olen pitänyt sitä uuden, alkuvuonna 2016 alkaneen projektin kohdalla itselläni työkaluna. Ilmeisesti myös aika on tehnyt tehtävänsä tässäkin muutoksessa, koska seuranannan malli on tullut hyväksytyksi myös johdon tasolla.

### 6.3 Markkinointi

Vuosien aikana yrityksellämme ei ole ollut juuri markkinointia. Valmistuvia kohteita markkinoi ennakkoon ja myy Habita LKV. Markkinoinnin tehtävä on muuntaa kuluttajien tarpeet kannattavaksi liiketoiminnaksi. Markkinointi - mixin 4P - malli on edelleen toimiva markkinoinnin kilpailukeinojen jäsentely. Markkinointi - mix koostuu markkinoiden välineiden valikoimasta eli markkinoinnin kilpailukeinoista. Ne ovat tuote (Product), Hinta (Price), markkinointiviestintä (Promotion) sekä jakelu (Place). (Laakso, 2001, 34 -38.)

Aloitin markkinoinnin suunnittelun miettimällä, mikä olisi yritykselle sopiva tapa saada näkyvyyttä. Tärkeimpänä kehityksen kohtana näin markkinoinnin kilpailukeinoista, markkinointiviestinnän. Se sisältää kaikki ne toimet, jotka yritys tekee viestiäkseen tuotteesta haluamilleen kuluttajille. (Laakso, 2001, 38.) Nykyaikana kun markkinointi sekä mainostaminen, sosiaalisen median suosion kasvun takia, on hyvinkin helppoa ja yksinkertaista. Markkinoinnin parantaminen ja erityisesti sosiaalisessa mediassa markkinoiminen, jäi kuitenkin silloin vielä harkintaan, koska en ollut suinkaan varma, jäänkö yritykseen töihin ja sikäli, jos erilaisiin markkinointikeinoihin päädyttäisiin, sen toteuttaminen ja ylläpitäminen olisi kokonaan minun vastuullani. Pohdin myös sitä olisiko yrityksemme sellainen, että lähtisimme esimerkiksi tekemään Facebook - sivut.

Pientä mainontaa Internetistä toki löytyy. Yrityksemme tiedot sekä mainoksen löytää muun muassa uudenmaanpuhelinluettelo.fi - palvelusta. Olen ottanut myös tavoitteeksi, että osallistuisimme vuonna 2017 joillekin rakennusalan messuille. Messujen tavoitteena on luoda sekä ylläpitää asiakas - ja alihankkijayhteyksiä ja tutustua toisiin yrityksiin. Messut ovat tehokas ja taloudellinen tapa laajentaa toimintaa, koska siellä kohtaavat alan yritykset ja asiakkaat. (Harju, 2003, 56.) Uskon, että messuille osallistuminen toisi hyvää näkyvyyttä siitäkin huolimatta, vaikka varsinaisesti emme myykään suoraan mitään tuotetta.

**Tarjantie 23, 01400 VANTAA** Kohdenumero 488912

Näytä kaikki kuvat suurempana > 1 / 9 KUVAT KARTTA

RS-kohte. Rekolan keskustassa avaralla ja valoisaalla tontilla laadukas luhtitalo. Alakerran asunnoissa terassipatio ja piha, yläkerrassa isot terrassiparvekkeet (lasitusmahdollisuus). Lämmityksen, vähän virtaa vievien kodinkoneiden sekä valaisintekniikan johdosta edulliset asumiskulut.

Sijainti	Rekola
Huone-erittely	2h,k.s.parveke, autokatos
Pinta-ala	40,00 m²
Velaton myyntihinta	178 760,00 €

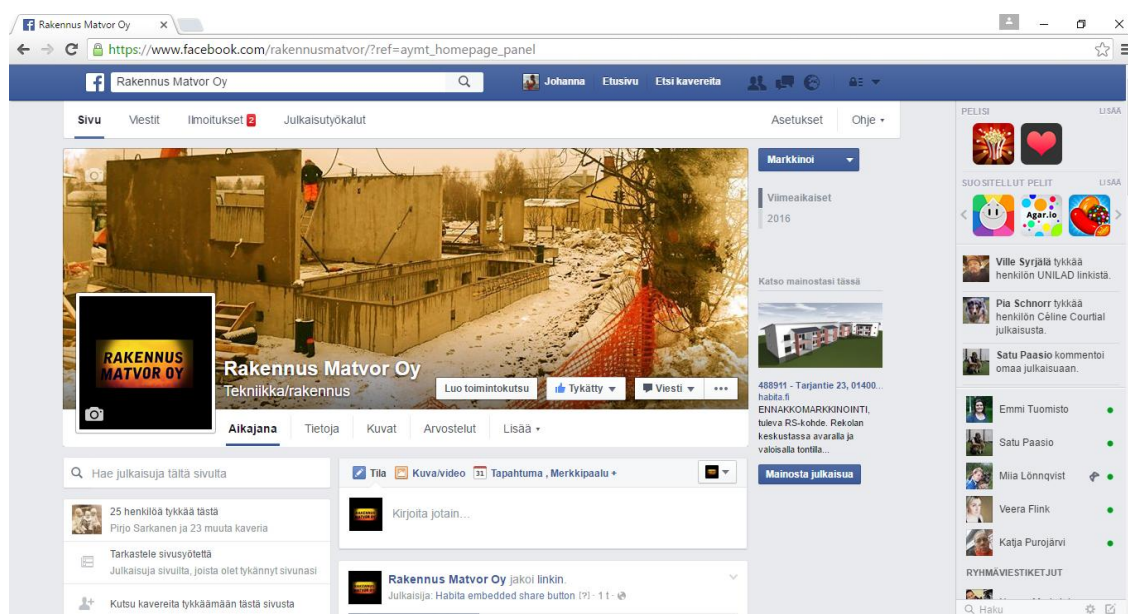
Harry Heikkinen  
050 420 0300  
harry.heikkinen@habita.fi  
**OTA YHTEYTTÄ**  
Habita Tikkurila yhteystiedot >

KUVA 8. Myynti-ilmoitus uuden kohteen asunnosta. Kohde on käynnissä ja asunnot valmistuvat 11/2016. Kohteen sijainti Tarjantie 23, Vantaa.

Päädyimme siihen, että vuoden 2016 aikana teemme kotisivut, mutta ne ovat toistaiseksi suunnitteluvaiheessa. Alustavasti, jos saan sivut toimimaan ja ulkonäköllisesti siistin ja minua miellyttävän näköiseksi, kotisivujen julkistamisaika tulisi olemaan heinäkuussa. Olen tutustunut erilaisiin kotisivuja tuottaviin palveluihin/sivustoihin ja hahmotellut minkälaiset niistä

tulevat. Pyrin siihen, että sivut ovat selkeät ja sieltä löytyvät tärkeimmät tiedot, kuten yrityksen referenssit, yhteystiedot, linkit myytävissä oleviin kohteisiin sekä kuvagalleria, josta näkisi vanhojen sekä meneillään olevien kohteiden kuvia. Ajatuksena olisi laittaa yhteystietojen kohdalle myös yrityksen toimitusjohtajan kuva sekä mahdollisesti minun ja veljeni kuvat myös.

Loin yritykselle Facebook - sivut. Sen on tarkoitus olla rennompia kuin kotisivut. Facebook - sivuilla on tarkoitus julkaista viikoittain muutamia kuvia kohteesta ja sen lisäksi muita ajankohtaisia asioita. Tällaisia voisi olla esimerkiksi työmaalle kaivattava lisätyövoima, remontti - tai urakkapalveluiden markkinointi. Facebook - sivujen tekeminen itsessään ei kestänyt kauan kauan, mutta päivitysten osalta täytyy olla tarkkaavainen, jotta niitä tulee sopivan tahtiseen tahtiin eikä sivujen päivitys unohdu muiden töiden takia. Lisäksi sopiva päivitystahti pitää yrityksen seuraajien mielessä. Oikeastaan suurin huolen aiheeni tämän onnistumiseen on se, että saan päivitysten tekemiseen rutiinin.



KUVA 9. Yritykselle perustetut Facebook - sivut.

## 7 Johtopäätökset ja arviointi

Kaiken kaikkiaan kaikki nämä opinnäytetyössä käsiteltävät ideat ovat hautuneet jo useita vuosia. Vaikka tiesin, että muutokset eivät tule tapahtumaan hetkessä, niin minut itse asiassa yllätti se, että kuinka hitaasti muutoksien seurauksia loppujen lopuksi päästiin ja päästään analysoimaan. Koen kuitenkin, että työ ei missään nimessä ole ollut turhaa ja tämän opinnäytetyön aiheiden avulla olen saanut työkaluja jatkaa sekä kehittää yrityksemme johtajuuteen ja henkilöstöön liittyviä asioita, sen toimintaa ja palveluita. Opinnäytetyötä tehdessäni olen myös saanut itselleni varmuutta ja jonkinlaista intoa lisää siitä, että pääsen jatkamaan yrityk-

sen toimintaa. Pidän työstäni nytkin, en tarkoita sitä, mutta on aina mukavampi tehdä suunnitelmia, kun tietää, että niillä on selkeä tarkoitus.

Materiaalin tutustumiseen käytettävä aika tuli minulle myös hieman yllätyksenä, mutta uskon sen johtuvan juuri saatavilla olevan materiaalin määrästä ja siitä, että osaa karsia sieltä pois epäoleellisen. En omasta mielestäni osannut arvioida kunnolla aikaa, jonka käytän itse kirjoittamisen ja teorialmateriaaliin tutustumiseen. Uskon kuitenkin, että olen saanut tässä opinnäytetyössä käytyä läpi ne oleellisimmat asiat, jotka vaativat kehitystä.

Opinnäytetyötä tehdessäni ideoita syntyi koko ajan lisää ja oikeastaan innostuin juurikin markkinoinnista ja sen suunnittelusta, vaikka se ei ole ollut minulle se ”ominaisin ja mukavin” alue.

Ongelmia toteutuksissa tuli, varsinkin projektihallinnan kohdalla yllättävän paljon. Toki tein siitä työkalua omaa toimenkuvaa ajatellen, mutta ensimmäisen version toimimattomuus nykyisen johtajan käytössä, sai minut hetkeksi lannistumaan. Tulevaisuudessa projektihallintaa on tarkoitus kehittää vielä enemmän ja tehdä se sellaiseen muotoon, että myös työmaalla olevalla veljelläni olisi sitä mahdollisuus käyttää. Koska toistaiseksi ei ole kyse sovelluksesta, taulukon helpoin tapa on tallentaa se Google Drive -palveluun. Näin ajantasainen tieto on kaikilla osapuolilla. En sulje myöskään pois sitä ajatusta, etteikö projektin hallinnan voisi kokonaan siirtää ulkopuolisen palveluntarjoajan sovellukseen.

Ongelmana koin myös haastatteluiden arkaluontoisuuden. Haastatteluita ei voinut julkaista tai referoida sellaisenaan, koska ne pitivät sisällään sellaista tietoa, mitä ei voinut julkaista. Näin ollen opinnäytetyön tekstissä ei voi viitata suoraan haastatteluihin vaan kirjoittaa tekstiä sen perusteella, etteivät salassa pidettävät asiat tule julkisiksi.

Yleisesti yrityksen toiminnassa seuraava askel tulee olemaan se, että minun työnkuvaani tulee palkanmaksu kokonaisuudessaan. Tämä vaatii palkanmaksuohjelman ja niihin tutustuminen alkaa syksyn aikana. Palkanmaksu on tarkoitus siirtää minulle viimeistään seuraavan tilikauden alussa (05/2017). Tällä hetkellä teen sen lähes valmiiksi itse, mutta tilitoimisto hoitaa lopullisen laskelman tekemisen. Olemme myös miettineet muidenkin taloushallinnon tehtävien siirtämistä minulle, lähinnä kirjanpitoon liittyviä asioita. En kuitenkaan itse vielä koe olevani valmis siihen ja varmasti tarvitsen sen puitteissa lisäkoulutusta. Ajatuksen tasolla tämä toki ei ole huono idea, mutta vaatii alkuun niin hurjan määrän paneutumista asiaan, että se asia jääköön vielä hautumaan.

Tämän opinnäytetyön aikana toteutettujen toimintojen aikana opin ennen kaikkea sen, kuinka tärkeää on tehdä hyvä ja tarkka suunnitelma ennen itse asian tekemistä. On huomattavasti

helpompaa lähteä tekemään, kun on riittävästi taustatietoa ja tarkat suunnitelmat asiasta. Opin myös aikataulutuksen tärkeyden.

Vaikka kaikilla yrityksen sukupolvenvaihdokseen liittyvillä henkilöillä oli jo perustietoa sukupolvenvaihdoksesta, sen laajuus kuitenkin kaiken kaikkiaan yllätti. Olemme useissa keskusteluissa puhuneet sukupolvenvaihdosta, mutta kun asiaan tutustui ja syventyi paremmin, tiedon ja selvitettävien asioiden määrä oli valtava. Sukupolvenvaihdoksen ollessa vielä alkutekijöissä, onkin tärkeää, että jokainen osapuoli tekee itselle selväksi (ja myöhemmin myös muille) mitä toivoo, haluaa ja odottaa sukupolvenvaihtumiselta yrityksessä. Yrityksen siirtymisestä jatkajille on kuitenkin tarkoitus tehdä mahdollisimman kivuton kaikille osapuolille. Tämän opinnäytetyön tekeminen oli hyvä startti aloittaa onnistunut sukupolvenvaihdos yrityksessä.

## Lähteet

### Painetut lähteet

- Elo-Pärssinen, K. & Talvitie, E. 2010. Perheyritys on enemmän. Juva: WS Bookwell Oy.
- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Harju, L. 2003. Työelämän tapahtumat ja tilaisuudet. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Helin Lövingsson F. & Karlöf, B. 2004. Johtamisen näkökulmat. Peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita Prima Oy
- Immonen, R. & Lindgren J. 2013. Onnistunut sukupolvenvaihdos. Liettua: Balto print.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työelämän hyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Porvoo: WSOYpro
- Kuusisto, M-E. & Kuusisto T. 2008. Johtaja vaihtuu - sukupolvenvaihdoksen kriittiset tekijät. Kariston Kirjapaino Oy
- Laakso, H. Brandit kilpailuetuna - miten rakennan ja kehitän tuotemerkkiä. 2001. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2009. Prosessijohtamisen käsitteet. Teknologiateollisuus Oy.
- Lindholm, T. & Pajunen, R. & Salminen, J. Keskustele ja kehity - lisää tehoa kehityskeskusteluihin. 2012. J - Impact Oy.
- Mattila, P. 2007. Johdettu Muutos - avaimet organisaation hallittuun uudistamiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita.

### Haastattelut

- Vornanen, M. Haastattelu 2.5.2016. Rakennus Matvor OY. Tuusula
- Vornanen, P. Haastattelu 2.5.2016 TMI Pasi Vornanen. Vantaa

### Sähköiset lähteet

- Habita LKV:n kotisivut. Uudiskohteen myynti-ilmoitus. Viitattu 20.4.2016  
<http://www.habita.fi/asunnot/olen-ostamassa-hakutulokset/locations/rekola#/kohteet/488912>



Yrityksen Facebook - sivut

[www.facebook.com/rakennusmatvor](http://www.facebook.com/rakennusmatvor)

Tilastokeskus. Mikroyrityksen määritelmä. Viitattu 10.5.2016

<http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Tilastokeskus. Lopettaneiden yritysten määrä laskusuuntainen. Viitattu 10.5.2016

[http://www.stat.fi/til/aly/2015/03/aly\\_2015\\_03\\_2016-01-22\\_tie\\_001\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/aly/2015/03/aly_2015_03_2016-01-22_tie_001_fi.html)

Tilastokeskus. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Viitattu 10.5.2016

<http://www.stat.fi/til/aly/index.html>

Yrittäjät. Oletko valmis yrittäjäksi? Viitattu 10.5.2016

<http://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/oletko-valmis-yrittajaksi-316168>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminnalliseen opinnäytetyöhön. Opas opiskelijoille, opettajille ja TKI - henkilöstölle. Viitattu 10.5.2016

<http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

## Kuvat

Kuva 1: Sukupolvenvaihdos askel askeleelta .....	15
Kuva 2: Ennakoivan, sujuvan, reagoivan ja suunnittelemattoman sukupolvenvaihdoksen tunnusmerkit.....	17
Kuva 3: Toiminnan suunnittelun aikataulu .....	31
Kuva 4: Sukupolvenvaihdoksen suunniteltu aikataulu .....	32
Kuva 5: Screenshot Projektitaulukko viikkotasolla .....	34
Kuva 6: Screenshot Projektin työntekijötiedot .....	34
Kuva 7:Screenshot Projektin verohallintoon ilmoitettavat tiedot.....	35
Kuva 8:Screenshot Habita LKV:n sivuilta myytävästä kohteesta .....	36
Kuva 9:Screenshot Yritykselle tehdyt Facebooks - sivut .....	37

## Liitteet

Liite 1: Haastattelulomake sukupolvenvaihdoksesta Rakennus Matvor Oy/ Matti Vornanen .....	44
Liite 2: Haastattelulomake sukupolvenvaihdoksesta TMI Pasi Vornanen/ Pasi Vornanen	45
Liite 3: Kehityskeskustelulomake	46

Liite 1 Haastattelulomake sukupolvenvaihdoksesta Rakennus Matvor Oy/ Matti Vornanen

Koska olet perustanut Rakennus Matvor Oy:n?

Minkälainen on yrityksen tausta ja historia?

Onko sinulla aikaisempaa yrittäjäkokemusta?

Minkälainen työkokemus sinulla on aikaisemmin?

Mikä on Rakennus Matvor Oy:n toimiala, perustamisvuosi ja henkilöstömäärä?

Mitä kehitettävää yrityksen toiminnassa mielestäsi on?

Oletko tyytyväinen yrityksen nykyisen tilaan?

Minkälaisia muutoksia haluaisit toimintaan? Mitä et missään nimessä haluaisi muuttaa?

Mitä mieltä olet muutosjohtajuudesta?

Mitä mieltä olet yrityksen tämän hetkisestä tilasta?

Miten koet yrityksestä luopumisen? Minkälaisia tunteita se herättää?

Koetko, että lapsista olisi yrityksen jatkajaksi?

Kuinka koet yrityksessä tapahtuvan sukupolven vaihdoksen vaikuttavan elämääsi?

Kuinka yrittäminen on vaikuttanut elämääsi? Hyvät ja huonot puolet?

Liite 2 Haastattelulomake sukupolvenvaihdoksesta TMI Pasi Vornanen/ Pasi Vornanen

Milloin olet aloittanut rakennusalalla?

Mikä on työtaustasi?

Kuinka kauan olet toiminut yrittäjänä?

Mikä on vahvuutesi yrittäjänä? Entä heikkous?

Mitkä mielestäsi ovat yrittäjyyden hyvät puolet? Entä huonot?

Oletko pitänyt nykyisestä toimenkuvastasi Rakennus Matvor Oy:ssä?

Miten koet suunnitellun sukupolvenvaihdoksen Rakennus Matvor Oy:ssä? Minkälaisia tunteita se herättää?

Koetko olevasi valmis jatkamaan yritystä? Jos et, miksi?

Uskotko yhteistyön sujuvan toisen jatkajan kanssa? Minkälaisia huonoja puolia siinä näet? Entä hyviä?

Mitä Muutoksia haluaisit/toivoisit yrityksen toimintaan?

Kuinka uskot yrittäjyyden vaikuttavan perhe-elämääsi? Kuinka se vaikuttaa nyt? Uskotko, että siihen tulisi muutoksia? Mitä?

Kuinka uskot yrityksen sukupolvenvaihdoksen onnistuvan?

Liite 3 Kehityskeskustelulomake

RAKENNUS MATVOR OY

Hongistontie 7, 05400 Jokela

NIMI:

TYÖTEHTÄVÄ:

ALOITUSVUOSI:

MIKÄ ON TYÖSSÄSI MIELEKKÄINTÄ? ENTÄ PALKITSEVINTA?

OLETKO TYYTYVÄINEN TYÖHÖSI JA TOIMENKUVAASI? JOS ET OLE, MIKSI?

MITEN OLET MIELESTÄSI ONNISTUNUT HOITAMAAN TYÖSI?

ONKO TYÖTEHTÄVISSÄ JOTAIN SELLAISTA, MISTÄ ET PIDÄ? MIKSI ET?

ONKO JOHTO TYÖMAALLA MIELESTÄSI ONNISTUNUTTA?

ONKO HENKILÖSTÖ - JA HALLINTOPUOLI TAVOITETTAVISSA MIELESTÄSI RIITTÄVÄN USEIN? JOS EI, MIKSI KOET NÄIN?

KOETKO SAAVASI APUA JA TUKEA TARVITTAESSA? JOS ET, MIKSI?

PALAUTE JA KEHITYSEHDOTUKSET: